



UNIVERSIDAD DE CUENCA
Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación
Carrera de Comunicación Social

**Diagnóstico de la comunicación interna del Gobierno Autónomo Descentralizado
del Cantón Girón.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
título de Licenciada en Ciencias de la
Comunicación Social en Comunicación
Organizacional y Relaciones Públicas.

AUTOR:

Esthela Marlene Morocho Carchi C.I.:1104230436

DIRECTOR:

Lcdo. Wilson Orlando Gárate Andrade. Msc. C.I.: 0101937894

Cuenca - Ecuador
2018



RESUMEN

La presente investigación tuvo como finalidad determinar el nivel de comunicación interna del GAD Municipal de Girón, planteando como objetivo principal realizar un diagnóstico de la comunicación interna, determinando los beneficios a nivel institucional a través de un eficiente manejo de la misma.

Para la consecución del objetivo se utilizó en primer lugar, una metodología de revisión bibliográfica; en segundo lugar se realizó una investigación de campo; como tercera fase se analizó todos los datos obtenidos; por último se planteó una propuesta de comunicación interna. En la investigación de campo se realizó una observación con la finalidad de obtener datos relevantes de forma directa acerca de los procesos comunicativos que se llevan a cabo en la institución y los problemas que se suscitan cuando los procedimientos presentan falencias a nivel interno. Por otro lado, se aplicó entrevistas que permitieron obtener información ampliada acerca de las opiniones que tienen las autoridades y los empleados acerca del estado de la comunicación en la entidad. Finalmente, se aplicó una encuesta a los empleados del GAD Municipal de Girón para determinar el nivel de comunicación interna a través de datos estadísticos. Los resultados obtenidos en la investigación mostraron que un 43% de los encuestados tiene una “buena” percepción, es decir están medianamente conformes con los procesos internos de comunicación, por otro lado, el 20% considera que abordar esta temática es importante. No obstante, la comunicación interna, al ser un proceso de radical importancia para el correcto funcionamiento de toda la institución, no puede presentar falencias.

PALABRAS CLAVE: Comunicación Interna, Gobierno Autónomo Descentralizado, Procesos, Diagnóstico, Planificación.



ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the internal communication level of GAD Municipal de Girón, with the main objective of diagnosing internal communication, determining the benefits at the institutional level through efficient management of the same.

To achieve the objective, a bibliographic review methodology was used first; in the second place, a field investigation was carried out; as a third phase, all the data obtained was analyzed; finally, a proposal for internal communication was proposed. In the field research, an observation was made in order to obtain relevant data directly about the communicative processes that take place in the institution and the problems that arise when the procedures have internal flaws. On the other hand, interviews were applied that allowed to obtain extended information about the opinions that the authorities and employees have about the state of the communication in the entity. Finally, a survey was applied to the employees of GAD Municipal de Girón to determine the level of internal communication through statistical data. The results obtained in the research showed that 43% of the respondents have a "good" perception, that is, they are fairly consistent with the internal communication processes, and on the other hand, 20% consider that addressing this issue is important. However, internal communication, as it is a process of radical importance for the proper functioning of the entire institution, cannot present flaws.

KEYWORDS: Internal Communication, Decentralized Autonomous Government, Processes, Diagnosis, Planning.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	8
ÍNDICE DE ANEXOS.....	8
Dedicatoria	10
Agradecimientos	13
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I.....	19
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GIRÓN.....	19
1.1 Datos generales del Cantón Girón.....	19
1.1.1 Reseña Histórica.....	19
1.1.2 Girón “Patrimonio Cultural del Ecuador”	22
1.1.3 Atractivos Turísticos Naturales	23
1.1.4 Atractivos Turísticos Culturales	26
1.1.5 Festividades del Cantón Girón	27
1.1.6 Vestimenta	28
1.2 Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Girón.....	29
1.2.1 Antecedentes.....	29
1.2.2 Marco Legal.....	34
1.2.3 Misión	38
1.2.4 Visión	39
1.2.5 Valores	40
1.2.6 Organigrama.....	41
1.2.7 Servicios.....	49
CAPITULO II.....	52
MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL	52
AUTORA: ESTHELA MARLENE MOROCHO CARCHI	4



2.1	Introducción a la comunicación.....	52
2.2	Tipos de Comunicación	56
2.3	La Comunicación Organizacional	57
2.3.1	Definición.....	57
2.3.2	Principales enfoques de la comunicación organizacional	60
2.3.3	Funciones de la comunicación organizacional	62
2.4	Comunicación interna	63
2.4.1	Definición de comunicación interna	64
2.4.2	Elementos del proceso de comunicación interna	65
2.4.3	Implicaciones de la gestión de la Comunicación Interna.....	67
2.5	Diagnóstico de la comunicación interna.....	69
2.5.1	Definición de diagnóstico.....	69
2.5.2	Importancia del diagnóstico en la comunicación interna institucional.....	72
CAPITULO III.....		75
DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GAD DE GIRÓN.....		75
3.1	Observación de la comunicación interna del GAD Municipal de Girón	75
3.1.1	Descripción del problema principal.....	82
3.2	Aplicación de entrevistas a profundidad.....	84
3.3	Análisis de los datos obtenidos en las entrevistas a profundidad.....	85
3.4	Análisis de los datos de las encuestas.....	91
3.4.1	Interpretación conjunta de los resultados de las encuestas.....	127
CAPÍTULO IV		129
4.1	Análisis FODA	129
4.2	FODA Ponderado.....	131
4.3	FODA Cruzado	134
4.4	Propuesta de actividades para mejorar la Comunicación interna en el GAD de Girón. 137	
4.4.1	Objetivos	137
4.4.2	Estrategias de comunicación interna	138



4.4.3 Herramientas de la propuesta de comunicación interna	141
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	154
Conclusiones	154
Recomendaciones	156
Bibliografía.....	157
ANEXOS.....	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura orgánico funcional	44
Tabla 2. Servicios competentes del GAD Girón.....	49
Tabla 3. Ficha resumen de observación de la comunicación interna del GAD Municipal de Girón.....	76
Tabla 4. Análisis de las entrevistas.....	85
Tabla 5. Áreas de trabajo de los empleados encuestados.....	93
Tabla 6. Género de los empleados encuestados.....	95
Tabla 7. Edad de los empleados encuestados	95
Tabla 8. Tiempo del cargo de los empleados encuestados	96
Tabla 9. Comunicación Interna del GAD Municipal, Calificación.....	98
Tabla 10. Frecuencia de medios de comunicación utilizados por los empleados.....	103
Tabla 11. Canales habituales de transferencia de información institucional al equipo de trabajo	109
Tabla 12. Clima Laboral de los empleados encuestados del GAD Municipal.....	110
Tabla 13. Áreas de funciones del personal obrero del GAD Municipal Girón	113
Tabla 14. Tiempo de servicio del personal obrero	114
Tabla 15. Conocimiento de valores del GAD Municipal por parte del personal obrero	116
Tabla 16. Frecuencia de posesión de un correo electrónico por parte del personal obrero	118
Tabla 17. Frecuencia de transferencia de información interna por parte del personal obrero	120
Tabla 18. Personal obrero que recibió instrucción al ingresar a la institución	122
Tabla 19. Personal obrero que recibió presentación previa de la institución.....	122
Tabla 20. Relación de comunicación entre Jefe-Personal Obrero	125



Tabla 21. Libertad de expresión del personal obrero	126
Tabla 22. Matriz FODA del GAD Municipal de Girón	130
Tabla 23. Matriz de evaluación de factores internos del GAD de Girón.	132
Tabla 24. Matriz de evaluación de los factores externos del GAD de Girón.....	133
Tabla 25. Matriz de confrontación FODA.....	136
Tabla 26. Matriz de estrategias para una propuesta de mejora de comunicación interna	138
Tabla 27. Matriz de herramientas empleadas en la propuesta de comunicación interna	145
Tabla 28. Matriz de propuesta de comunicación interna para el GAD Municipal de Girón.	148
Tabla 29. Cronograma de la propuesta de mejora de comunicación interna del GAD de Girón.....	151

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Áreas de los empleados encuestados.....	94
Figura 2. Género de los empleados encuestados	95
Figura 3. Edad de los empleados encuestados.....	96
Figura 4. Tiempo en el cargo de los empleados encuestados.....	97
Figura 5. Comunicación Interna GAD Municipal, Calificación	98
Figura 6. Comunicación Interna, valores institucionales.....	99
Figura 7. Información de las actividades del GAD Municipal hacia los empleados ...	100
Figura 8. Medios de comunicación oficial de los empleados encuestados	102
Figura 9. Frecuencia de medios de comunicación utilizados por el personal	103
Figura 10. Comunicación entre compañeros del mismo departamento, calificación .	106
Figura 11. Comunicación con los demás departamentos, calificación.....	107
Figura 12. Actividades para la mejora de comunicación, empleados encuestados ..	108
Figura 13. Canales habituales de transferencia de información institucional a los equipos de trabajo	109
Figura 14. Clima laboral de los empleados encuestados del GAD Municipal	112
Figura 15. Cargos del personal obrero del GAD Municipal.....	113
Figura 16. Tiempo de servicio del personal obrero.....	114
Figura 17. Género del personal obrero	116
Figura 18. Edad del personal obrero	116

Figura 19. Conocimiento de valores del GAD Municipal por parte del personal obrero	117
Figura 20. Medios de comunicación más utilizados por parte del personal obrero ...	117
Figura 21. Información del GAD Municipal, recepción por parte del personal obrero	118
Figura 22. Posesión de correo electrónico por parte del personal obrero.....	119
Figura 23. Frecuencia de uso del correo electrónico por parte del personal obrero .	119
Figura 24. Frecuencia de transferencia de información interna por parte del personal obrero	120
Figura 25. Preferencia de recepción de información por parte del personal obrero..	121
Figura 26. Personal obrero que recibió instrucción al ingresar a la institución.....	122
Figura 27. Personal obrero que recibió presentación previa de la institución	123
Figura 28. Opinión del personal obrero sobre la infraestructura de la entidad	123
Figura 29. Relación Jefe inmediato-Personal Obrero	125
Figura 30. Relación de comunicación entre Jefe-Personal Obrero.....	125
Figura 31. Libertad de expresión del personal obrero	126

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Girón, reseña histórica	20
Ilustración 2. El Chorro de Girón	24
Ilustración 3. Atractivo, El Chorro	24
Ilustración 4. “Fiesta de Toros”, Girón	27
Ilustración 5. Municipalidad de Girón	33
Ilustración 6. Organigrama, GAD Municipal de Girón	42
Ilustración 7. Organigrama del cargo de comunicador social	46
Ilustración 8. Cuello de botella del GAD Municipal de Girón.....	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato encuesta al personal administrativo.	161
Anexo 2. Formato de encuesta al personal operativo.....	164
Anexo 3. Formato entrevista	167
Anexo 4. Fichas de observación del estado de comunicación interna del GAD de Girón	169



Anexo 5. Carteleras informativas, GAD DE GIRÓN	182
Anexo 6. Buzón de sugerencias, GAD DE GIRÓN.....	183
Anexo 7. Ingreso de documentos internos, GAD DE GIRÓN	185

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Esthela Marlene Morocho Carchi, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Diagnóstico de la comunicación interna del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Girón", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, noviembre 2018



Esthela Marlene Morocho Carchi

C.I: 1104230436



Cláusula de Propiedad Intelectual

Esthela Marlene Morocho Carchi, autora del trabajo de titulación "Diagnóstico de la comunicación interna del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Girón", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, noviembre 2018

Una firma manuscrita en tinta azul que parece decir "Esthela Morocho".

Esthela Marlene Morocho Carchi,

C.I: 1104230436



DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de una manera especial y con todo el amor del mundo a mis bellos padres, Rosa y Luis, para ustedes todos mis logros, todas mis metas y victorias, para ustedes mi esfuerzo y dedicación en este compromiso como estudiante. Del mismo modo dedico esto a mi razón de vivir, mi motor y mis fuerzas, a mi inspiración y mi luz en momentos de tiniebla, a mi princesa, mi amor chiquito, mi hija Valentina. Finalmente y no por ello menos importante, dedico este trabajo a mi otra mitad, a mi fuente de paciencia y fortaleza, a mis otros brazos, porque en esto no he tenido dos sino cuatro, a mi otro corazón porque usted siempre me ha dicho que su corazón me pertenece, para usted amor de vida, Raúl.



AGRADECIMIENTOS

Soy creyente, la fe y el amor a Dios y la Virgen del Cisne siempre han sido mis motores, por eso agradezco a Dios y mi Churonita por la salud y la sabiduría para la elaboración de este trabajo. También quiero enviar un agradecimiento muy especial a todo el equipo técnico y autoridades del GAD Municipal del Cantón Girón, gracias por la apertura y por confiar en que haría un buen trabajo para beneficio del equipo de colaboradores. Con gratitud inmensa, me dirijo a mi tutor, Mgt. Wilson Gárate, por sus consejos e indicaciones y sobretodo paciencia en guiarme hasta el final. Gracias a todos mis compañeros de carrera por fortalecernos los unos a los otros y lograr los resultados esperados. Gracias también a todos mis profesores, por sus enseñanzas y sobretodo comprensión (en que vivo lejos). Finalmente muchas gracias a todos aquellos que me ayudaron y aportaron en mi vida universitaria.

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna debe ser considerada de vital importancia en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas o privadas con la finalidad de mantener buenas relaciones entre los miembros internos, fomentar trabajadores competitivos y productivos en cumplimiento con las metas organizacionales. Bajo tal contexto, la investigación desarrollada tuvo como principal objetivo diagnosticar el estado actual de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón, para determinar beneficios a nivel institucional a través de un eficiente manejo de los recursos informativos y comunicativos.

Ante lo expuesto, este estudio parte de una problemática que ha afectado el desarrollo de actividades en los miembros del GAD de Girón, la cual, se orienta al deficiente manejo de herramientas y acciones estratégicas comunicativas, fundamentada en una entrevista preliminar que se realizó a tres miembros del GAD, quienes manifestaron que la institución carece de un plan de comunicación interna, llevando la comunicación de manera intuitiva, lo que ha generado inconvenientes y malestar directamente en los trabajadores de la Municipalidad.

De tal manera, se ha observado la necesidad de abordar el tema investigativo, debido a la importancia de la comunicación interna para el GAD, considerando que un eficiente manejo de este recurso ayudaría a los empleados y obreros a realizar de manera efectiva y productiva sus diversas funciones y de esta manera potencializar el cumplimiento de objetivos institucionales; además de que el correcto manejo de comunicación interna por medio de estrategias e implementación de recursos comunicativos, proporcionarán una imagen institucional positiva al público interno directamente y externo de forma indirecta.

En tal sentido, para el desarrollo de la investigación se ha estructurado cuatro (4) capítulos descritos brevemente a continuación: el capítulo I, aborda la situación actual respecto a datos generales del Cantón Girón, un breve repaso en la conformación de este territorio, sus principales atractivos turísticos, culturales y festividades tanto cívicas como religiosas. De igual manera en esta primera parte, se pone en conocimiento los antecedentes, estructura orgánica,

misión, visión, organigrama, servicios, entre otros aspectos del GAD del Cantón Girón.

Seguidamente, en el capítulo II, se llevó a cabo una revisión literaria acerca de la comunicación interna, sus características, importancia, elementos y demás variables que ayudaron a complementar el diagnóstico realizado. Se empleó trabajos científicos y libros de autores que tuvieron grandes aportes en la comunicación organizacional. En este apartado se deja los principales conceptos y enfoques para entender a la comunicación organizacional a nivel interno y para ello se tomaron varios autores revisados en las aulas de la Universidad de Cuenca, en la carrera de Comunicación Social; Miguel Rodrigo Alsina con una introducción a la comunicación, Gustavo León Duarte con sus aportes al flujo comunicacional, Ciro Marcondes con la introducción de la intencionalidad en el proceso comunicativo, Pablo Asende y Cees Van Riel quienes definen la comunicación organizacional, Pascale Weil tomando a comunicación organizacional como un proceso para modificar conductas, Hilda Saladrigas con las vertientes que componen la comunicación, Freeman con la la definición de comunicación interna, Paúl Capriotti con sus aportes de planificación para la imagen de una institución , Joan Costa quien introduce la motivación como parte fundamental del proceso de comunicación y Daniel Prieto Castillo quien expone los elementos a ser tomados en cuenta a la hora de realizar un diagnóstico organizacional.

En este capítulo, también, se han incorporado aportes de investigadores, catedráticos y docentes de universidades de varios países (España, Alemania, Panamá, México, Colombia, Reino Unido), que han realizado valiosas colaboraciones en temas de comunicación organizacional, como por ejemplo; Luiz Martino con una reflexión del área comunicacional, Nisla Guardia con una clasificación de la comunicación, Anni Bartolí y Daniel Favaro con la importancia de planificar la comunicación, Adela de Castro con su definición de comunicación, Vanessa Guzmán con los principales enfoques de la comunicación organizacional, y además de ellos también se han recogido aportes tanto de libros como artículos científicos, informes y publicaciones en revistas de autores contemporáneos como; María Mazo, Lucía Barberis,

Francisca Morales, Ismael Crespo, Yanna Stefanu, José Luis Ruiz-Alba, Daniela Bruno, Mónica Queris, Edith Águeda, Michael Ritter, William Luz Viridiana, Dionne Santos y Carlos Ogallo, todos ellos expertos en el área de comunicación.

En el capítulo III, se realizó la aplicación de los instrumentos de investigación que sirvieron para diagnosticar el estado actual de la comunicación interna del GAD Municipal de Girón, con un análisis e interpretación de resultados. Como primer apartado, se resume en una tabla, la observación que se realizó de las formas y canales de comunicación, tomando casos de actividades diarias como por ejemplo la planificación de eventos, se describió la situación y los efectos que causaron a posterior, así como la inclusión de una interpretación subjetiva sobre lo acontecido. De esta observación se identificó el principal problema que causa mayor malestar en los diferentes departamentos: la entrega de documentos internos con la sumilla del señor alcalde, por lo que se destinó un apartado a analizar el cuello de botella en este proceso y en base a ello se pudo proponer alternativas para solucionarlo.

Como segundo punto se encuentra la aplicación de las entrevistas a profundidad, las cuales se plantearon con la técnica de “Bola de Nieve”; es decir, se realizaron preguntas para directores departamentales así como la máxima autoridad. A raíz de estos resultados se consideró entrevistar a asistentes, personal de secretaría; concejales y jefes departamentales. Para la elaboración de las preguntas se tomó en cuenta los siguientes apartados; información detallada y profunda sobre la comunicación interna, tanto formal como informal, fortalezas en los procesos comunicativos, debilidades y percepción acerca de mejoras que se podrían aplicar al proceso, y para conseguir la información para estos apartados se tomaron las siguientes variables: funciones del entrevistado, perspectiva sobre la comunicación interna, principales canales de comunicación, determinación de la eficiencia del uso de esos canales, limitantes de la transmisión y recepción de información, libertad de expresión, grado de aceptación de sugerencias, y las fortalezas y debilidades.

El tercer apartado consistió en la implementación de una encuesta a la totalidad del personal en nómina del GAD, teniendo en cuenta la heterogeneidad de las

organizaciones en sus trabajadores, se elaboraron dos modelos diferentes, uno para los empleados que laboran en los departamentos del GAD y otra para el personal obrero, pero en ambos modelos se consideró los siguientes factores: datos sociodemográficos, el cargo y el área en la que se desempeña, tiempo que lleva laborando en la institución, opiniones estructuradas acerca de la comunicación interna, clima laboral y comunicativo, y la percepción general acerca de los procesos comunicativos y de mejora de la institución. Los resultados de estas encuestas se contrarrestaron con los datos obtenidos en los dos instrumentos anteriores.

Las principales falencias que se detectaron fueron las limitaciones en los procesos de transmisión de mensajes, el inadecuado uso y ausencia de herramientas comunicacionales, mal empleo de canales, carencia de capacitación y participación poco efectiva de los miembros del GAD. En este capítulo se dejan planteadas estas problemáticas mencionadas sobre la comunicación interna, para plasmarla en el siguiente capítulo en una matriz FODA.

El capítulo IV, desarrolla una matriz de análisis FODA que presenta las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que presenta el GAD en su actual comunicación interna, extraídas de la aplicación de los instrumentos que se mencionaron anteriormente. A su vez se realizó la ponderación y cruce de datos en esta matriz, para obtener una visión cuantitativa de la situación actual y elaborar el diseño de una propuesta de actividades para mejorar la comunicación interna. El objetivo general de esta propuesta se centra en: mejorar la situación comunicativa interna del GAD Municipal de Girón mediante acciones que le permitan mitigar las debilidades y amenazas encontradas a través del diagnóstico interno de la organización, ayudando a cumplir las metas institucionales y fortaleciendo el desarrollo de actividades diarias de los miembros del GAD. Y para conseguir este objetivo se propusieron los siguientes ejes: el determinar y diversificar los canales de comunicación, las reuniones Institucionales, las mejoras de los documentos informativos de la institución, el acondicionamiento de lugares e implementación de estructuras para opinión del personal; el uso de medios de comunicación 1.0 (físicos), Uso

de medios de comunicación 2.0 (digitales) y capacitación al personal administrativo y operativo del GAD. Al mismo tiempo, se ha sugerido la implementación de herramientas tanto físicas como digitales para abarcar a la totalidad de trabajadores del municipio.

Cabe destacar, que los resultados de este análisis FODA permitieron verificar que la institución tiene mayor peso en las debilidades y amenazas que en las fortalezas y oportunidades, sin embargo esta diferencia no es abismal, por lo que el GAD puede implementar la propuesta con el cronograma tentativo y mejorar su situación actual, si así lo deciden las autoridades competentes.

Finalmente, se redactaron las conclusiones y recomendaciones, uno de los principales hallazgos fue que del total de encuestados los que se sienten conformes con la comunicación corresponden a aquellos que laboran menos de tres años dentro de la institución; mientras, que los que tienen más de cuatro años en el GAD perciben la comunicación interna como deficiente. Por lo que, se ha podido concluir que los problemas de comunicación internos, vienen siendo la suma de varios años atrás, sin contemplar la creación de un departamento de comunicación y la propuesta de un Plan de Comunicación que facilite los procesos internos como los externos.

El considerar las diferencias de edades y la predisposición a mejorar la situación actual han permitido el diseño de una propuesta de comunicación interna que se recomienda su ejecución, acompañada de evaluaciones periódicas y constante capacitación del personal.

CAPÍTULO I

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTÓN GIRÓN

En este primer capítulo, se realiza una revisión de los aspectos generales del cantón Girón, que es el área geográfica en el que está localizado el lugar de estudio, el GAD Municipal. Estos aspectos que se mencionan; breve reseña histórica de fundación del cantón, así como sus principales atractivos tanto naturales como culturales y festividades cívicas y religiosas, nos dará una visión general de la población gironense y su entorno. En un segundo apartado se aborda el ambiente interno correspondiente al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Girón, con el propósito de indagar sus antecedentes, filosofía organizacional, políticas institucionales, estructura orgánica y servicios que prestan y tener un marco general de la presente investigación.

1.1 Datos generales del Cantón Girón

1.1.1 Reseña Histórica

El Cantón Girón está localizado a 37 kilómetros de la ciudad de Cuenca en la Hoya de Jubones y cuenta con aproximadamente 13.191 habitantes, actualmente forma parte de los 15 cantones de la provincia del Azuay, tiene como parroquias rurales a San Gerardo, La Asunción. La cabecera cantonal, con una altura de 2.162 metros sobre el nivel del mar y una superficie de 346,5 km² lo que representa un 4,3% del territorio provincial. Limita al norte con el cantón Cuenca, al sur con el cantón Nabón, al este con los cantones Sigsig y Nabón y al oeste con los cantones Santa Isabel y San Fernando (Girón, 2011).

Girón es reconocido a nivel nacional por su importancia histórica, ya que en sus territorios se liberaron batallas y se firmó un acuerdo como las acontecidas el “27 de febrero de 1829”, aparte de esto, también se convierte en un característico cantón por el hecho de poseer contrastes en su diversidad de altitudes, topografía, variedad de paisajes, climas, lugares turísticos, gastronomía y festividades.

Ilustración 1. Girón, reseña histórica

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado de Girón, 2017)

Elaborado por: Esthela Morocho

Los primeros datos obtenidos sobre la reseña e historia del Cantón Girón, explican que sus tierras fueron ocupadas por una cultura llamada “Leoquina”, en el idioma Cañari esto significa “laguna de la culebra o culebra escondida en la laguna”, se había puesto este nombre por el hecho de que en la “Laguna de Busa”, que antes pertenecía a las tierras gironenses, se creía que había una gran culebra escondida en esta laguna, a la cual se le había atribuido la existencia de los habitantes de esta región (Girón, 2011).

Después se le conoció como “Paycabamba” en la época Incásica, porque existían en estas llanuras grandes tierras de “paycas”, o como se diría actualmente árboles de guabos. En varios escritos relatan también que otro nombre que se le atribuyó a Girón fue el de “Lumaspamba” porque otro fruto que se cultivaba en estas tierras eran las Lumas (GAD Municipal de Girón, 2016). Según datos históricos recogidos en la Revista Municipal del año 2014 afirman que el primero de septiembre de 1852, la VI Convención Nacional reunida en esa ocasión en la ciudad de Guayaquil y presidida por el doctor Pedro Moncayo, se decretó que el cantón Girón forme parte de la provincia de Cuenca y se integre con las parroquias Girón, como cabecera cantonal, San Fernando, Pucará, Asunción, Chaguarurco, Oña y Nabón. Sin embargo, en la VIII Convención

Nacional con sede en la ciudad de Quito en el año 1869 y bajo la presidencia de Octavio Carvajal se suprime al cantón Girón, pero en la misma ciudad y siendo la X Convención Nacional y liderando aquella vez Francisco J. Salazar restituye a Girón la categoría de cantón en el año 1884, conformado en ese entonces por Girón, San Fernando, La Asunción, Chaguarurco, Nabón, Cochapata, Oña, Zhaglli y Pucará (GAD Municipal Girón , 2014).

Partiendo del año 1945 hasta el año 1950, el cantón ha experimentado varios cambios territoriales (Girón, 2011), con los cuales se han dado la creación de otros cantones, por ejemplo la desmembración territorial de Santa Isabel, San Fernando, Nabón y Pucará los convirtió en nuevos cantones, quedándose Girón únicamente con sus parroquias La Asunción y San Gerardo hasta la actualidad.

La fijación del nombre del cantón también fue otro proceso, ya que como se ha mencionado en unos párrafos anteriores, primero se le conocía como “Leoquina”, “Pacaypamba” o “Lumaspamba”, pero nos remontamos hacia el año 1534, donde en un viaje que realizó el conquistador español Sebastián Benalcázar se encontró con el Capitán español Francisco Hernández Girón (Girón, 2011), en donde el primero en honor al segundo fijó el nombre de Girón, ellos pudieron tomarse esta atribución debido a que en esos tiempos la conquista y colonia española en el territorio ecuatoriano tuvo una gran expansión y Girón no fue la excepción, sus tierras estuvieron habitadas por vecinos españoles, quienes tuvieron grandes y ricas haciendas.

Cabe recalcar que no se conoce la fecha exacta de fundación de este cantón debido a que los documentos desaparecieron; antiguamente se celebraba cada 26 de marzo, esta fecha de cantonización se acogió en la administración del año 1996-2000, en la cual el Doctor Patricio Guaricela, en su mandato decide que el cantón también debe de celebrar su fecha de fundación, él tomo la última fecha en la que Girón tuvo la categoría de cantón, pero con una investigación de la actual administración del GAD Municipal, llevada a cabo por mandato popular y apoyo del Consejo Cantonal, se realizó una indagación y recopilación de la información sobre el cantón y su historia, y tras esto se comprobó que la primera

fecha de cantonización se suscitó el 25 de Junio de 1824 según la Ley Territorial de la República de Colombia, por lo que se ha acordado que la fecha de cantonización sea cada 25 de Junio, sumarian dos años consecutivos 2017 y 2018 en los que los gironenses celebran su cantonización esta fecha (Uzhca, 2018).

1.1.2 Girón “Patrimonio Cultural del Ecuador”

El 20 de diciembre del 2006 el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural del Ecuador, mediante Acuerdo Ministerial, declaró al cantón Girón como “Patrimonio Cultural de la Nación”, este honorable título se lo ganó el cantón gracias a su riqueza histórica y cultural. En los escritos del documento que sustenta la patrimonialidad de Girón, se especifica que en su territorio se hallan ciento ochenta y un edificaciones catalogadas como casas patrimoniales, esparcidas entre el centro cantonal, San Vicente y sus alrededores, (GAD Municipal Girón , 2014).

Además de los bienes materiales que han hecho que Girón se galardone como Patrimonio Cultural, están los hechos inmateriales, hechos cotidianos, tradiciones, festividades y creencias religiosas. Según los datos de la Revista Municipal del año 2017, otro título en el que participó este territorio es el de “Ciudad más amable” y “Ciudad más Segura”, nominada por el Ministerio de Turismo, quedando el cantón entre los 10 finalistas de 221 ciudades aspirantes.

Dentro de este cantón se mantienen vivas una gran variedad de tradiciones y valores culturales que le otorgan un característico reconocimiento, por ejemplo, las celebraciones patronales que se realizan en honor a los santos modelos de la Iglesia Católica y a la Virgen María. La fiesta del Señor de Girón en el centro cantonal, de la virgen de La Asunción y de San Gerardo. En estas festividades se siguen manteniendo actos ancestrales; como, por ejemplo, las vísperas, el baile de comparsas, danzas folclóricas, grupos musicales, pirotecnia y la tradicional banda de pueblo.

En el tema de actividades económicas, el cantón se sustenta fundamentalmente de la agricultura y ganadería, además de ello gracias a la variedad climática que posee este territorio se produce: maíz, mangos, naranjas, achira, legumbres, hortalizas, caña de azúcar, café, plátanos, aguacates, entre otros. En la parte de la zona de Yunguilla la economía se sustenta en la producción de caña de azúcar y los derivados que salen de ella, como por ejemplo la tradicional bebida “Mapanagua” (bebida de la caña de azúcar mezclado con el trago llamado “punta”). En la zona de La Asunción destacan los mejores quesos producidos por la zona, mismos que se comercializan a nivel de todo el país (GAD Municipal de Girón, 2016).

Otra importante actividad económica es la sustentada en el turismo, puesto que la gran cantidad de atractivos que posee el cantón han hecho que se le pueda potencializar a nivel local, regional y nacional, además de que las condiciones climáticas, particular topografía, vegetación, calidad humana de sus pobladores, historia regocijada y entusiasmo de autoridades, facilitan el proceso.

1.1.3 Atractivos Turísticos Naturales

Los atractivos turísticos catalogados como naturales que posee este encantador cantón ofrecen la posibilidad de realizar varias actividades deportivas y de recreación; por ejemplo, uno de los encantos de Girón es “El Chorro”, conocido también como “Xamenxuma” que significa “ojo de agua que da alegría”, el cual está ubicado a 5 kilómetros al noroeste del centro cantonal, este es el atractivo turístico más representativo de la zona y de la provincia del Azuay, con tres cascadas superpuestas cada una con unos 100 metros de altura, rodeadas de un bosque protector con gran diversidad paisajística y exuberante belleza de flora y fauna. En este lugar se pueden practicar caminatas, escalda, cabalgatas, pesca deportiva, cannoping, meditación y relajamiento. La estancia puede ser corta, así como de varios días, ya que hay cabañas de arrendamiento.

Ilustración 2. El Chorro de Girón

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado de Girón, 2017)

Elaborado por: Esthela Morocho

Este lugar es visitado a más de turismo por devoción de feligreses que creen que las aguas que caen de la vertiente son milagrosas y sanan enfermedades, ya que según las leyendas populares relatan que ahí se encontró al “Señor de Girón”, por tal motivo también conocido por “Señor de las Aguas”, ante esto puede ser común encontrarse con gente bañándose en las heladas aguas de la chorrera. Otra leyenda que encierra este encanto natural es que hay en el fondo del pozo donde cae la primera chorrera, una paila de oro y que cada vez que llega alguien con ambición de encontrarla, el mismo lugar se torna con una espesa neblina que impide en su totalidad la visibilidad.

Ilustración 3. Atractivo, El Chorro

Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado de Girón, 2017)

Elaborado por: Esthela Morocho

El “Aerolito de Gigantones” es otro de los atractivos naturales, en este lugar se especula que el denominado aerolito es de forma pedregosa con más de 100

metros de altura, ya que, alguna vez según versiones de los pobladores, un astrónomo explicó que un aerolito de ese tamaño hubiese destruido el planeta completo. Este sitio está rodeado de abundante vegetación permitiendo el disfrute de caminatas, excursiones, fotografía y cabalgatas. Dentro de los relatos populares, se cree que este lugar está conectado con una laguna que se encuentra al pie de la piedra, ya que, según versiones de algunos excursionistas, en plena cúspide del aerolito se encuentra un agujero en el cual, si se introduce una naranja, caerá y aparecerá en la laguna.

“La Mama Azhuca” es un mirador turístico localizado a unos pocos minutos del centro de La Asunción en el cerro San Alfonso, en donde los visitantes pueden disfrutar de una gran panorámica del Jubones, además de caminatas y cabalgatas.

En la misma parroquia de La Asunción se encuentra el “Bosque de Piedra”, lugar con poca explotación turística puesto que es de posesión privada, pero poseedor de un gran potencial, ya que ahí los turistas llevados por guías locales, pueden deleitarse con un gran paisaje compuesto por grandes piedras, en las que se encuentran jeroglíficos que aún no han sido estudiados para datar el año y significado.

En San Gerardo se encuentra la “Laguna de Zhogra”, un lugar con acceso únicamente a pie o a caballo, en donde se puede disfrutar de pesca deportiva y precisa para los amantes de la fotografía. Este lugar esconde una gran leyenda, ya que cuando hay tiempos de sequía se puede apreciar las ruinas de una hacienda, y según lo datado por sus habitantes, esta hacienda pertenecía a una rica familia española, que sufrió la pérdida de su hogar al negarse a darle un vaso de agua a una persona vagabunda que se acercó allí a pedir únicamente eso, la sirvienta a escondidas de sus patrones le proporcionó el agua solicitada y ante esto el vagabundo le dijo que corriera sin mirar atrás, y la sirvienta así lo hizo, tras ello una gran laguna se formó inundando la casa.

La “Loma de Mazta” también está catalogada como atractivo turístico, el acceso es a pie y desde allí se puede tener una espectacular vista de Girón y sus comunidades periféricas, a la distancia también se pueden apreciar el Valle de Lentag y el Río Jubones.

Otro lugar desde el cual se puede divisar a perfección toda la panorámica de Girón es el llamado “Mirador de Zhatazhi”, al cual se puede acceder a pie o en carro, también hay un mirador “Chorro-Chico-Ludo” en la comunidad del Chorro del Carmen a unos cinco minutos del centro cantonal.

1.1.4 Atractivos Turísticos Culturales

Como se había mencionado en párrafos anteriores el cantón Girón es reconocido a nivel de la patria ecuatoriana por su gran contenido histórico y como se diría en palabras de su actual alcalde, José Miguel Uzhca: *“en estas tierras, la patria de Ecuador tuvo su primer grito de dolor de parto para nacer como tal”* (Uzhca, 2018), esto hace referencia a que aquí se libró una de las batallas de mayor importancia a nivel nacional. La “Batalla del 27 de febrero de 1829”, donde tierras de Tarqui y población gironense fueron testigos, durante dos horas, de la batalla entre el ejército peruano y el gran colombiano.

En el mes de febrero de aquel año, tropas peruanas comandadas por José Domingo Lamar y las de la Gran Colombia lideradas por Antonio José de Sucre y Juan José Flores, disputaban la anexión de las provincias sureñas (Tratado de Girón, 1828). Varios días tomó llegar a la firma de los tratados, siendo el 27 de febrero la fecha del enfrentamiento más importante y sobretodo el decisivo, para que el 28 del mismo mes el Gral. Lamar aceptara abandonar el territorio y firmar el Tratado de Girón.

Ante la importancia de la fecha mencionada, el 27 de febrero de cada año, Girón se engalana para celebrar el Día del Civismo, del Ejército Ecuatoriano y de la Unidad Nacional. Desde la Municipalidad se prepara, una conmemoración, mediante el denominado “Desfile Cívico”, acto que distingue al Cantón al contar

con una Sesión Solemne, para posterior a ello, actividades como la “Noche Gironense” con un Show Artístico muy entretenido para la comunidad y turistas. El 28 de cada año, en el lugar donde se firmó el “Tratado de Paz” (hoy convertido en el “Museo de la Casa de los Tratados”) se realiza un programa para conmemorar este histórico hecho. En este museo perviven los recuerdos y toda la historia de lo vivido en esa época, abiertos al público para exhibición de: armas, oleografías, estantería, mobiliarios de la época, uniformes, emblemas y documentos originales que sustentan la historia de aquellos héroes que lucharon por proteger el territorio de los ecuatorianos.

1.1.5 Festividades del Cantón Girón

Las principales fiestas, en honor al Señor de Girón o como también se le llama “Fiesta de Toros”, se realizan cada año a mediados de octubre y todo el mes de noviembre en honor al “Señor de Girón” o también conocido como “Señor de las Aguas”, evento principal al que la gente acude, ya que, sus milagros de sanación, así como por ser el santo que se venera para atraer las lluvias en tiempos de sequía. Son seis semanas de celebración, en la festividad se venera una gran escultura de Cristo Crucificado que se encuentra dentro de la Iglesia de Girón. Hay priostes secundarios “Incierro Derecho” y un “Incierro Izquierdo” más el prioste principal “Fiesta Alcalde” por cada semana, los tres priostes rinden devoción y una serie de actos eclesiásticos, folclóricos y culturales.

Ilustración 4. “Fiesta de Toros”, Girón



Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado de Girón, 2017)

Elaborado por: Esthela Morocho

Desde el año anterior y como se había mencionado, el “25 de Junio” se celebra la cantonización, siendo este año 2018 el cumplimiento de los 194 años. Estas festividades preparadas desde la municipalidad de Girón, conforman parte de los atractivos culturales, pues se prepara un desfile folclórico, elección de la Reina y Cholita Gironense y unas cuantas actividades más, entre ferias y programas deportivos que amenizan la importante fecha.

1.1.6 Vestimenta

En Girón, como en otros tantos lugares del país se han ido perdiendo algunos rasgos característicos, producto de la globalización y la estandarización de los gustos, a pesar de ello aún sigue habiendo un pequeño porcentaje que utiliza los atuendos típicos de la zona; la pollera, prenda que contiene tres partes “enagua”, “pollera bordada” y “bolsicón” (la enagua es una prenda fina que se pone por debajo, la pollera bordada se coloca sobre la enagua y el bolsicón es una pollera simple sin ningún tipo de detalle que se pone sobre los bordados de la anterior pollera), la prenda superior es una blusa bordada con encajes, mullos y piedras preciosas que dan gran realce a la vestimenta de las mujeres gironenses.

También usan los paños que según versiones de los pobladores más antiguos el color tradicional era blanco y negro, pero que actualmente se usan de una

infinidad de colores. Sobre la cabeza de las mujeres que visten este traje típico, luce un sombrero de paja “Toquilla”, con un par de trenzas amarradas con un lazo de color rojo.

Lo curioso, es que siendo esta vestimenta la típica del cantón, tener las prendas anteriores constituye un lujo, debido a su alto costo. Uno de los momentos donde cobra su máximo esplendor esta vestimenta es en la elección de la “Cholita Gironense” donde mujeres de varias comunidades traen en representación para el resto de la ciudadanía, todas las características propias de su identidad y rasgos culturales, a un escenario para hacerse acreedoras del título y llevar consigo la responsabilidad de seguir fomentando y rescatando la cultura gironense.

1.2 Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Girón

1.2.1 Antecedentes

Para describir la historia de la creación y constitución de la Ilustre Municipalidad del Cantón Girón, se realizó la búsqueda en los archivos con mayor antigüedad que se conservan en la secretaria del municipio y que aún son legibles. Entre los primeros datos que se han podido rescatar, datan que, en el año de 1884, siendo un 08 de septiembre, se realizó la primera Sesión Ordinaria de Consejo, en la cual participaron los ciudadanos David Piedra, Manuel Alvarado, Tomás Talbot y José Valdivieso, quienes fueron concejales municipales elegidos por decreto del 7 de junio de ese mismo año. En esta misma fecha y muy valiosa para la historia de vida de esta importante institución, se declaró solemnemente instalada la Municipalidad Cantonal (Gobierno Autónomo Descentralizado de Girón, 2017).

En ese entonces, en la misma sesión ordinaria y mediante votación secreta se eligieron las primeras autoridades de Consejo Cantonales registradas en la historia de la municipalidad, con tres votos se convirtió en presidente el señor cura y doctor Manuel Alvarado, en vicepresidente el señor José Valdivieso y como secretario al señor Manuel Flor.

Una vez conformada la primera directiva cantonal de Girón, se resolvió que en el primer día de fiesta se celebre una Solemne Misa a cargo del Consejo Directivo, además de que se tribute un voto de gracias al Supremo Gobierno de ese entonces liderado por José María Flácido Caamaño, por el acto patriótico de la creación del Cantón Girón como tal. A su vez también designaron a grandes esbozos el primer organigrama de esta reciente institución; Alcalde Municipal Primero el Dr. Adolfo Torres, Alcalde Municipal Segundo el Dr. José Alvear, Aguacil Mayor el Dr. Manuel, Procurador Municipal el Dr. José Serrano y de Tesorero Municipal el Sr. Nicolás Alvares (Edgar, 1995).

A este último integrante de la entidad se le otorgó las tareas de buscar la forma de rentar un espacio para que todos pudiesen cumplir sus funciones de manera eficiente, por lo que se decidió además de que esté gestionara con la Municipalidad de Cuenca la devolución de las cauciones recaudadas a los habitantes de quienes formarían parte de Girón, además de fijar 15 días de plazo para la próxima sesión ordinaria (Edgar, 1995) .

En la siguiente sesión de consejo el Dr. Rafael Torres, quien con votación popular había sido elegido para formar parte de los consejeros, solicitándole al jefe político que se registre y oficie que desde el inicio de la creación de esta municipalidad que el Honorable Consejo se conformaba de cinco miembros. Además de que ya se establecieron todos los poderes, porque están registrados que en estas fechas ya se contaba con las figuras de Comisario de Policía, Defensores Generales: Defensor de menores ausentes y de herencias yacentes, y el Defensor de derechos eventuales y de obras públicas (Edgar, 1995).

En la siguiente sesión registrada en la fecha del 10 de septiembre de 1884, se dio un paso más en el proceso de constitución de todos los entes políticos del cantón, pues aquí ya se había elaborado el primer Reglamento Interno del Consejo, además de posicionar también a los jueces de Girón y La Asunción, designando secretario de la Jefatura Política al Sr. Salvador Barzallo y como Amanuense del municipio al señor Manuel Mosquera (Edgar, 1995).



Particularmente el Concejo Municipal realizó dos sesiones el día 13 de septiembre de 1884, una por la mañana para posicionar como Comisario de Policía al Sr. Manuel Ignacio Jáuregui; y una por la tarde, en donde primero se comisionó al Sr. Jefe Político del Cantón el análisis de una vía recta que una el Cantón de Machala con el de Girón y para ello se designaría una cantidad determinada de pesos. Otro asunto fue abrir un sendero por la vía más recta entre la parroquia de Girón y la de Oña, dejando entrevisto que pudieran colaborar los pueblos circunvecinos, además de dar uso al presupuesto municipal designado. Otro punto importante tratado en esta misma sesión es que se estableciera en la cabecera del Cantón una escuela central en la cual se habrían de designar fondos municipales para la educación de los jóvenes con mayor aptitud de todas las parroquias correspondientes, para luego de recibir esta educación pudiesen regresar a sus pueblos respectivos y desempeñar el cargo de Institutores (Edgar, 1995).

Otros puntos tratados en esa sesión de consejo fueron que, para fomentar el patriotismo y el interés por lo público, se creara el destino de Inspector de Instrucción Moral para velar el aprendizaje de la doctrina cristiana y los derechos del hombre, además de dar cuenta periódica de control sobre el Sr. Jefe Político. Para fomentar la industria se dictaminó que se cree en la cabecera del Cantón una escuela de artes y oficios. También que, para subir la cabecera del Cantón al rango de su destino, se expida el correspondiente decreto de adorno y mejora de sus calles; y que se construyera sobre el río Jubones un puente colgante (Edgar, 1995).

Si se analizan los aspectos tratados en las sesiones hasta el momento se puede deducir que las primeras personas que conformaron las autoridades antecesoras de esta Ilustre Municipalidad, ya tuvieron esa visión cosmopolita y de proyección histórica, entre los principales puntos que iban a tratar están la educación y la apertura de vías de comunicación que les permitirán desarrollarse como pueblo ante los otros pueblos. Desde estas sesiones se deja sentado que el deber de las personas que están encabezando los cargos que se mantienen en la actualidad, algunos con unas cuantas variaciones en los nombres, es para

beneficio del pueblo, de trabajo para el pueblo y de buscar la prosperidad para el mismo. El 24 de diciembre de 1884 se reúnen de nuevo para elegir nuevas directivas, pero en este proceso vuelve a ser electo el mismo Dr. Manuel Alvear y como vicepresidente Don Juan Álvarez, como secretario a don Ezequiel Calle (Edgar, 1995).

Comenzando el nuevo año de 1885 y en la sesión del 11 de enero los concejales toman la decisión de destinar DOS MIL PESOS para adquirir una casa municipal propia y con los muebles. El 22 de enero se aprueba el nombramiento de Institutores, o como se conocen en la actualidad profesores, para el pueblo de Girón, a los señores Federico Torres y a la señora Dolores Palacios, primeros docentes registrados en la educación de la población gironense (Edgar, 1995). En la sesión del 6 de marzo de 1885, se destina presupuesto para la rehabilitación del camino del Portete, Oña, y para adquirir un terreno municipal destinado al cementerio, puesto que en ese entonces se encontraba en el centro donde está actualmente la iglesia, y ante el análisis de que tal vez sea una amenaza para la salud es que realizan esta actividad, destinando ciento sesenta sures para comprar el terreno y hacer el cercamiento (Edgar, 1995).

También trabajaron en aspectos ambientales, puesto que en la sesión del 17 de abril de 1885 se dispuso que los mayores a 21 años y menores de 60, trabajen en la limpieza de las fuentes hídricas que proveían a los hogares y riegos. En este mismo año y siendo 22 de abril, la sesión de consejo determina el cobro de impuestos y creación de tasas municipales, y el 24 ya establecen un presupuesto municipal de mil setecientos dos sures, anunciándolo al pueblo y fomentando en ese entonces la transparencia. El 6 de diciembre se establece que los moradores del cantón han de pagar una cantidad tributaria de cien centavos de sures de forma anual, y el 10 de enero de 1887 se designa los días domingos para que se lleve la feria comercial, algo que se mantiene hasta la actualidad (Edgar, 1995).

Los siguientes primeros personeros que tuvo el cantón fueron el Dr. Reinaldo Ambrosi; Sr. Abraham Fernández de Córdova; posteriormente, en 1888 vuelve

a ser reelecto el Dr. Adolfo Torres, luego, el Dr. Isaac Chico; y, en 1889 de nuevo se confía en la gestión del Dr. Adolfo Torres (Edgar, 1995).

Luego de esta descripción de los primeros movimientos que tuvo la municipalidad como tal, se conoce que los seis primeros años de vida institucional se suprimieron cuando el Congreso le quita la categoría de Cantón a Girón y lo adjunta a Cuenca. Esto causó varios revuelos y levantamientos de la población, las molestias que ocasionaba, que no querían que se quedara de tal forma, logró que el 26 de marzo de 1897 la Asamblea le devuelva la categoría de cantón (Gobierno Autónomo Descentralizado de Girón, 2017).

Como ya se había mencionado en un inicio, después de este proceso el cantón sufrió varias desmembraciones territoriales, y para obtener un registro único de la historia de vida de la municipalidad, la Ilustre Municipalidad del Cantón Girón solicitó al Ministerio de Gobierno, Policía y Municipalidades que se dé un informe documentado de la fecha de creación del cantón, con lo que se estableció que el cantón como tal se constituyó por primera vez el año 1824 en el mandato de Eloy Alfaro. Con estos datos el Consejo Cantonal tenía que indicar cuál sería la fecha con la cual acoger fines administrativos, políticos y festividades cívicas, llegando al consenso de que la última fecha de cantonización era el 26 de marzo de 1897, tomándola para los siguientes años resaltar y recordar esta fecha histórica. Pero en la administración actual 2014-2019, presidida por José Miguel Uzhca, alcalde; como ya se había señalado, se realizó una investigación a mayor profundidad, por lo que se encontró que la primera fecha de cantonización fue el 25 de junio, y este año se cumplirán ya 194 años de cantonización (Gobierno Autónomo Descentralizado de Girón, 2017).

Ilustración 5. Municipalidad de Girón



Fuente: (Gobierno Autónomo Descentralizado de Girón, 2017)

Elaborado por: Esthela Morocho

La Municipalidad, actualmente está localizada en el centro cantonal, en las calles García Moreno y Elías Astudillo, frente al Parque “27 de Febrero”, y su actual Alcalde, José Miguel Uzhca, es quien lidera la administración 2014-2019.

1.2.2 Marco Legal

Este punto se desarrolla para conocer bajo que leyes y reglamentos se encuentra regido el GAD del Cantón Girón.

- **Constitución de la República del Ecuador**

En la Constitución de la República, se determina una serie de artículos expuestos en el capítulo tercero respecto a los Gobiernos autónomos descentralizados y regímenes especiales. En este sentido, mediante el Art 251, se expone que cada región autónoma debe elegir a su concejo regional y a su gobernador. Cada gobierno regional debe establecer en su estatuto los mecanismos de participación ciudadana que la Constitución prevea (Constitución de la República, 2008).

Art. 252.- “Cada provincia tendrá un consejo provincial con sede en su capital, que estará integrado por una prefecta o prefecto (...) elegidos por votación popular (...) en representación de los cantones...” (Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información Pública, LOTAIP, 2004).

Art. 257.- “En el marco de la organización político administrativa podrán conformarse circunscripciones territoriales indígenas o afro ecuatorianas, que ejercerán las competencias del gobierno territorial autónomo correspondiente y se regirán por principios de interculturalidad, plurinacionalidad y de acuerdo con los derechos colectivos” (Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información Pública, LOTAIP, 2004).

- **Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD**

COOTAD, desarrolla la organización definida en la Constitución, que comprende regiones, provincias, cantones y parroquias rurales. Para cada una de estas unidades territoriales definen requisitos de creación, regula la fusión de cantones y de parroquias, y norma el detalle de la conformación de regiones a partir de las provincias (COOTAD, 2016).

En este sentido, el COOTAD es un documento en el que se determina el marco legal para la organización territorial, político-administrativa y funcionamiento de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (consejos provinciales, municipios y juntas parroquiales).

Art. 1.- Ámbito: “Establece la organización político-administrativa del Estado ecuatoriano en el territorio: el régimen de los diferentes niveles de gobiernos autónomos descentralizados (...) con el fin de garantizar su autonomía política, administrativa y financiera (COOTAD, 2016).

Art. 2.- Objetivos:

- Autonomía política, administrativa y financiera de los GADs;

- Promover el desarrollo equitativo, solidario y sustentable del territorio, la integración y participación ciudadana, así como el desarrollo social y económico de la población;
- Impulsar el desarrollo nacional y garantizar el pleno ejercicio de los derechos sin discriminación alguna;
- Organización territorial del Estado ecuatoriano equitativa y solidaria;
- Afirmación del carácter intercultural y plurinacional;
- Democratización de la gestión del gobierno central y de los GADs;
- Delimitación del rol y ámbito de acción de cada nivel del gobierno con el fin de evitar la duplicación de funciones y optimizar la administración estatal;
- Definición de mecanismos de articulación, coordinación y corresponsabilidad entre los distintos niveles de gobierno para una adecuada planificación y gestión pública;
- Distribución de los recursos en los distintos niveles de gobierno;
- Consolidación de las capacidades rectora del gobierno central en el ámbito de sus competencias (COOTAD, 2016).

Cabe resaltar que el Art. 238 del COOTAD, establece que los GAD, deben gozar de autonomía política, administrativa y financiera, debiendo regirse por los principios de solidaridad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana. Entre sus principales competencias establecidas por el Código, está la planificación del desarrollo territorial, gestión del ordenamiento de cuencas hidrográficas, regulación y control del transporte regional y cantonal, mantenimiento del sistema vial, registro y control de organizaciones sociales de carácter regional, determinación de políticas de investigación e innovación necesarias para el desarrollo regional, fomento de actividades productivas, entre otras (COOTAD, 2016).

- **Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP**

El objetivo de la presente Ley, consiste en propender al desarrollo profesional, técnico y personal de los servidores públicos, con el fin de alcanzar el mejoramiento, eficacia, calidad del Estado y de sus instituciones, por medio del

funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión de talento humano sustentado en la igualdad de derechos (Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2016).

Art. 3.- Ámbito: Organismos y dependencias del sector público, entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales; organismos y entidades creados por la constitución o la ley para la prestación de servicios públicos; y, las personas jurídicas creadas por acto normativo de los GADs y regímenes especiales para la prestación de servicios públicos.

Respecto a los deberes, derechos y prohibiciones de los servidores públicos, entre ellos, los GADs, se encuentra el respeto y cumplimiento de la Constitución de la República, leyes y reglamentos, cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementadas por el ordenamiento vigente, entre otras.

Adicionalmente, la LOSEP, estipula acerca de la administración del talento humano de las y los servidores públicos, del cual se encuentran encargados el Ministerio de Relaciones Laborales; y, Unidades de Administración del Talento Humano de cada entidad.

En materia de normativa que regulé las relaciones entre el empleado y el empleador, se encuentra el Código de Trabajo y la Ley de Servicio Público (LOSEP), respecto a la función pública el Código ampara a los obreros; mientras que, la LOSEP ampara a los oficinistas.

Art. 52.- Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión de competencias (Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP, 2016).

- **Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública LOTAIP**

LOTAIP fue emitida, considerando que el Art, 81 de la Constitución de la República (2008), garantiza el derecho a acceder a las fuentes de información, como mecanismo para ejercer la participación democrática. De tal manera, la presente ley tiene como finalidad garantizar y normar el ejercicio del derecho fundamental de las personas a la información con relación a la transparencia y rendición de cuentas al que están sometidas todas las instituciones del Estado que conforman el sector público (Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, LOTAIP, 2004).

En tal contexto, el GAD de Girón, tiene disponible mediante su página web en la sección de transparencia los informes de gestión de los años 2013 al 2017, sobre presupuestos, obras públicas, labores, entre otros; en cumplimiento con lo dispuesto en la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública LOTAIP. No obstante se ha identificado que según la LOTAIP (2004), dichas instituciones deben contar con información respecto a su estructura institucional, base legal que la rige, regulaciones y procedimientos internos, metas y objetivos de las unidades administrativas de conformidad con sus programas operativos. Información que no se encuentra disponible de manera detallada en la página del GAD.

1.2.3 Misión

Según la información publicada por la alcaldía del cantón Girón, presentan su misión cantonal de la siguiente manera:

“El GAD Municipal de Girón, es una institución con talentos humanos eficientes, eficaces y con una cultura de servicio con calidad; las autoridades empleados y trabajadores actúan en equipo. (...) dinamiza la coordinación de las organizaciones sociales del cantón, en el marco de las competencias exclusivas y concurrentes; (...) lidera la coordinación interinstitucional de las entidades estatales competentes, de las entidades no gubernamentales y de los actores privados, todo esto encaminado así a satisfacer cabalmente las legítimas

demandas de todos los que hacen la ciudadanía del Cantón” (Gobierno Autónomo Descentralizado de Girón, 2017).

Es necesario destacar que, según la información primaria obtenida, en la presente administración, la descripción de la misión, no fue expuesta, debido a un error involuntario de los miembros responsables, razón por la cual, dicha misión no se encuentra evidenciada en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD; no obstante, en cumplimiento con la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública LOTAIP, la misión está expuesta en la página del GAD cantonal.

1.2.4 Visión

Según el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD del Cantón Girón (2015), describe la visión de su organismo municipal de la siguiente forma:

“Girón, cantón de gente emprendedora, que forja su convivencia en un ambiente de desarrollo sustentable en lo social, cultural, económico y productivo en armonía y respecto a su patrimonio natural, rescatando y manteniendo los saberes ancestrales y científicos; que dota de servicios básicos de calidad, suficientes y necesarios para garantizar una vida digna de la población, e incentiva el retorno de sus migrantes que dinamicen la economía del territorio, de una forma ordenada y vinculada a nivel local, regional y nacional, asumiendo como política pública la participación de su población, fomentando el buen vivir” (pág. 153).



1.2.5 Valores

Según el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Girón (2015) Entre los vitales principios y valores por los que se rige el ente político están:

- **Voluntad política y liderazgo.** - La institución municipal ha de forjar en sus trabajadores la voluntad de servicio político y de liderazgo; es decir, de un trabajo conjunto y mostrando los caminos que los empleados han de seguir.
- **Trabajo en equipo.** - Constituye uno de los valores indispensables en cualquier institución pública, puesto que, del dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores depende el logro de una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo; asimismo, el trabajo en equipo es una fortaleza la enfrentar problemas y dar solución a los mismos.
- **Eficacia.** - Este principio, se fundamenta en el hecho de dar cumplimiento a los objetivos planteados; es decir, lo planificado frente a lo ejecutado, de manera que se optimicen cada recurso del organismo, como: RRHH, materiales, económicos y naturales.
- **Eficiencia.** - Tiene como finalidad, alcanzar el perfeccionamiento de los recursos financieros, humanos y técnicos, cumpliendo adecuadamente las funciones asignadas a cada una de las dependencias administrativas en el Organigrama Estructural, en donde, además se desarrollará sistemas adecuados de información, evaluación y control de resultados, para verificar cuan acertadamente se utilizan los recursos, siendo este proceso únicamente interno.
- **Transparencia.** - Consiste en evidenciar información de la gestión municipal de manera abierta al público, facilitando el acceso a la



ciudadanía al conocimiento y rendición de cuentas de la municipalidad respecto de su administración.

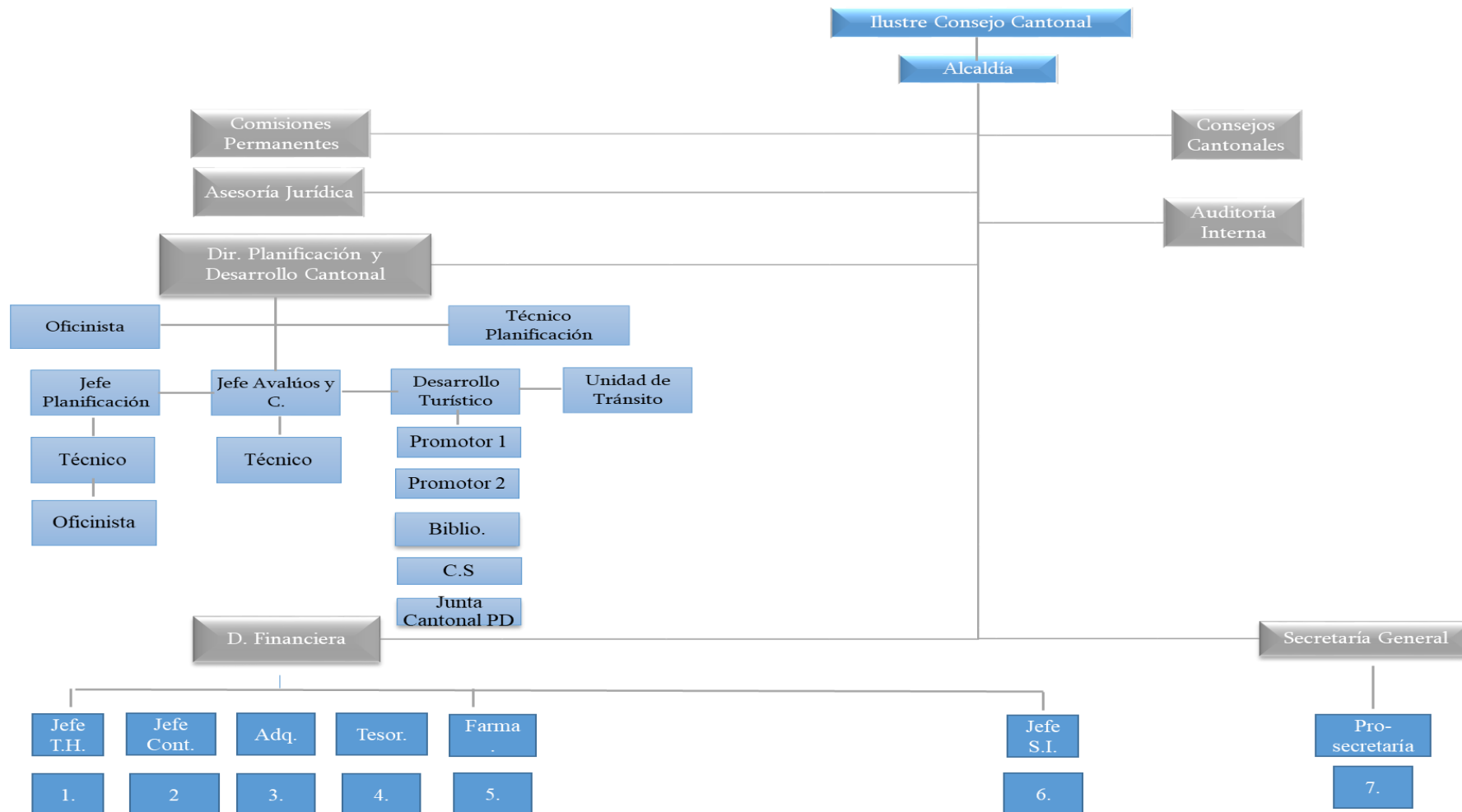
- **Honestidad.** - Valor que le compete a cada una de las autoridades del GAD, quienes tienen la responsabilidad de cumplir sus funciones y atribuciones conforme lo dispone la legislación vigente.
- **Equidad.** - Corresponde al cumplimiento de las funciones y obligaciones de los miembros del GAD, garantizando los derechos de la ciudadanía sin discriminación alguna.

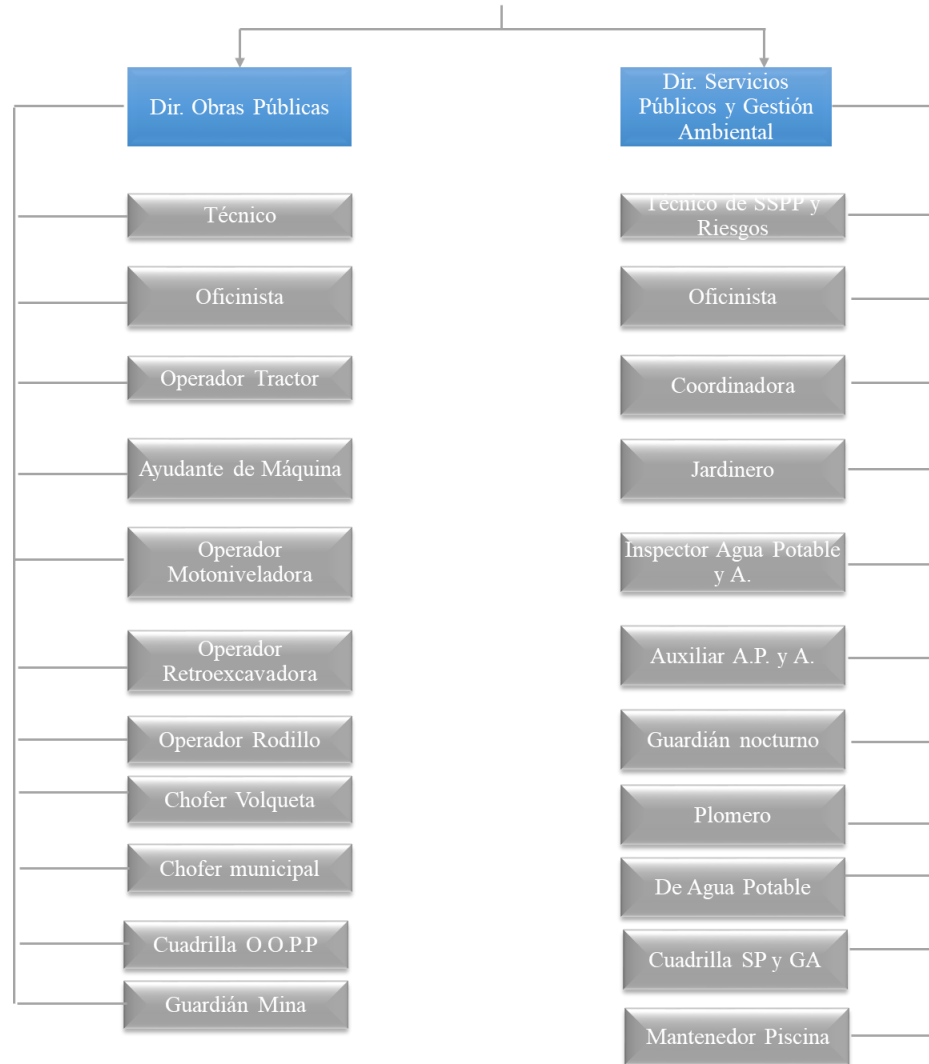
1.2.6 Organigrama

El comité se encuentra integrado por el Alcalde o su delegado, los Directivos Técnicos de Área; responsables de las unidades administrativas y de la unidad de administración de RRHH municipal o su delegado. En la siguiente ilustración, se muestra el organigrama institucional elaborado dentro del GADM respetando los lineamientos establecidos por la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública LOTAIP.



Ilustración 6. Organigrama, GAD Municipal de Girón





Fuente: (Girón Alcaldía, 2017)

Elaborado por: Esthela Morocho

Como se observa en la Ilustración 6, el GAD Municipal de Girón está compuesto por 23 departamentos generales, de los cuales se subdividen por personal que los integra. En este sentido, al considerar que su estructura organizacional es amplia, se identifica la necesidad latente de llevar a cabo formas de comunicación, efectivas y formales, con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos propuestos ya sea a nivel departamental u organizacional.

Tabla 1. Estructura orgánico funcional

Procesos gobernadores	Atribuciones y responsabilidades
	Aprobar ordenanzas municipales
Concejo cantonal	Aprobar o reformar planes, programas y proyectos de desarrollo cantonal
	Dirigir el desarrollo físico del cantón y la ordenación urbanística
	Regular y autorizar la adquisición de bienes y ejecución de obras.
	Aprobar los tributos municipales
	Coordinar con el Ministerio de Gobierno la creación, supresión de parroquias urbanas o rurales
Alcaldía	Dirigir. Ejecutar y supervisar el cumplimiento de las políticas, programas y planes de trabajo determinados por el Concejo.
	Representación judicial y extrajudicial
	Dirección y supervisión de la administración de recursos financieros de la municipalidad.
	Concertar acciones de trabajo con la comunidad para la participación efectiva de los programas de desarrollo cantonal.
	Disponer y supervisar la elaboración y ejecución de planes relativos al desarrollo organizacional.
Procesos agregadores de valor	
	Plan de desarrollo cantonal
	Informe de ejecución y control del plan de desarrollo cantonal

Planificación y desarrollo cantonal	Plan estratégico institucional consolidado
	Plan operativo institucional consolidado
	Plan de fortalecimiento organizacional
	Formulación y evaluación de proyectos
	Comunicador social: Diseño y definición de políticas de comunicación institucional.
Procesos Habilitantes	
Asesoría jurídica	Patrocinio judicial y extrajudicial; asesoramiento, resoluciones, contratos y convenios.
De apoyo: Financiero	Bodega, presupuesto, contabilidad, tesorería, comisaría.
Recursos Humanos y Administrativo	Productos: Informe de selección de personal, estructura ocupacional, plan de capacitación, evaluación de capacitación, evaluación de desempeño, sanciones disciplinarias, sumarios administrativos, informes rol de pagos, etc.
	Administrativo: mantenimiento de edificios e instalaciones, control y mantenimiento de equipos e insumos.
	Tecnológico: Administración de la base de datos, sistemas informáticos, red LAN e internet, hardware y software, página web.
Secretaría General	Productos: Atención al cliente interno y externo, despacho de documentos, oficios y memorandos, convocatorias, publicación de ordenanzas, informes, coordinación de actividades para festividades, etc.

Fuente: (Girón Alcaldía, 2017)

Elaborado por: Esthela Morocho

En la Tabla 1, se observa detalladamente alguna de las principales funciones de los departamentos que conforman la Municipalidad de Girón. En el cual, se denota que de las unidades departamentales no existe un departamento específico de comunicación interna, no obstante, se ha identificado que las actividades de comunicación se llevan a cabo en la oficina de comunicación social, a continuación se presenta detalladamente la descripción de las actividades y funciones que se cumplen en este cargo relevante respecto al proceso de comunicación interna:

Ilustración 7. Organigrama del cargo de comunicador social



Fuente: Municipalidad de Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

- **Misión:** El cargo de Comunicador social presenta la siguiente misión:

“Ejecutar los procesos de comunicación al personal Institucional como al usuario externo, planes, programas, proyectos y más actividades realizadas por el GAD Municipal de Girón transparentando la gestión institucional y promoviendo el desarrollo y fortaleciendo de la imagen corporativa institucional”

Atribuciones y responsabilidades:

1. Facilitar el proceso de proposición, diseño y definición de políticas de comunicación institucional, y dar seguimiento a su cumplimiento;
2. Realizar la planificación, seguimiento y evaluación estratégica de la comunicación del GAD Municipal;
3. Establecer y ejecutar los planes y presupuestos operativos anuales para el cumplimiento de las metas y objetivos de comunicación institucional;
4. Promocionar los planes, programas, proyectos, objetivos, metas, acciones cumplidas y logros alcanzados por el GAD, en su gestión institucional;
5. Mantener el contacto permanente con los Directores de todas las dependencias para coordinación de actividades de comunicación;
6. Difundir la gestión cumplida por el GAD, a través de los canales de comunicación más idóneos, redes sociales, radio, entre otros;

7. Coordinar y fortalecer la Red Interna de Diálogo, para garantizar la unidad de aplicación de la políticas y planes de comunicación;
8. Coordinar la elaboración de la agenda comunicacional para el cumplimiento de los objetivos institucionales;
9. Asesorar a las autoridades, funcionarios y personal de la institución, en aspectos vinculados a la difusión de la organización;
10. Analizar y procesar la información difundida por los medios de comunicación social y preparar los datos de prensa, informes y reportes de información pertinentes;
11. Aplicar planes de comunicación especiales para cubrir eventos, emergencias y contingencias que afecten el normal desenvolvimiento de las actividades de la institución;
12. Preparar material impreso, audio, videos, multimedia, internet y virtuales para difundir la gestión institucional;
13. Manejar la relación con las agencias de publicidad “Medio de Comunicación”, en los temas estratégicos de comunicación del GAD;
14. Atender los requerimientos de información de los usuarios internos y externos de la institución;
15. Informar a la autoridad nominadora, sobre el estado de los procesos de comunicación, así como las recomendaciones para su permanente desarrollo;
16. Mantener actualizada la página web institucional;
17. Elaborar informes trimestrales de las actividades realizadas;
18. Apoyar en la organización de eventos y maestro de ceremonias en los actos institucionales;
19. Cumplir con las diferentes disposiciones con relación a su cargo emitido por el jefe superior o autoridad municipal.

Se puede evidenciar mediante las atribuciones y deberes del cargo del comunicador social dentro del GAD, que en esta área se deben de desempeñar todas las actividades relacionadas con el manejo de información interna. En el capítulo número 3 podremos verificar mediante la observación directa y las entrevistas si se están cumpliendo y de qué manera se llevan a cabo.



1.2.7 Servicios

La Municipalidad de Girón, pone a disposición de la comunidad perteneciente al sector diversos servicios a través de las diferentes instancias municipales, las cuales, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Servicios competentes del GAD Girón

Servicio	Características
Biblioteca Municipal Fray Vicente Solano	Consiste en los recursos bibliográficos disponibles para fortalecer el conocimiento de niños, jóvenes y adultos del cantón. El espacio se encuentra destinado al estudio y revisión de diversas temáticas para el cumplimiento de tareas.
Bomberos Voluntarios de Girón	Esta entidad tiene como propósito prevenir y brindar atención a la población respecto a emergencias y desastres, en el cual se llevan a cabo procesos de capacitación técnica y profesional, para asegurarse del bienestar de la población y del territorio de Girón.
Centro de emprendimientos	El centro de emprendimientos de Girón, tiene por objeto llevar a cabo capacitaciones dirigidas a los habitantes del cantón, con la finalidad de que ellos puedan emprender sus propios negocios y dinamizar su situación económica. Entre los logros obtenidos se ha conseguido fortalecer el sector artesanal, diseño artesanal, tecnología, producción, etc.
Centro integral Casa del Adulto Mayor	En este centro se realiza la atención a personas a las personas adultas para promover un envejecimiento activo, mediante actividades o talleres y servicios como psicología y terapias físicas.
COCPINAG	Concejo Cantonal de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia de Girón; el cual, tiene

	como fin velar y garantizar los derechos de la niñez y adolescencia del cantón, ejecutar talleres en temas de derechos de la niñez y la adolescencia y coordinación en temas de interés para los grupos de atención prioritaria.
Comisaría Municipal	Administra: Cementerio Municipal, Centro comercial de Girón, Camal Municipal; y, brinda mantenimiento y aseo de los servicios públicos del cantón.
Empresa Pública mancomunada de aseo integral de la cuenca del Jubones, EMMAICJ	Presta el servicio de aseo, recolección, tratamiento y disposición final de residuos sólidos. Además de gestionar los residuos sólidos del cantón, se dictan charlas de reciclaje con los establecimientos educativos para promover el aprovechamiento de los residuos orgánicos.
Farmacia Municipal	Se encarga de proveer insumos y medicamentos a costos accesibles para la comunidad, velando por el bienestar de la salud de sus habitantes.
Información Turística ITUR	Centro de Información Turística, la cual, tiene como finalidad brindar información relacionada a lugares turísticos del sector, de su gente, tradiciones y costumbres.
Registro Municipal de la Propiedad	Lleva a cabo el registro de escrituras y emisión de certificaciones en el caso de demandas de alimentos, las certificaciones y prohibiciones de enajenar, solicitados por la unidad de familia, mujer, niñez y adolescencia. Se aplica descuentos según la Ley respecto a trámites a favor de los adultos mayores y personas discapacitadas.
UMTG	Unidad Municipal de Tránsito de Girón.- Su función consiste en proveer títulos habilitantes, permisos y renovaciones de

	operaciones; vigila la seguridad vial y aspectos de movilización vehicular.
Unidad Educativa Especial Municipal de Girón	Es un espacio destinado a brindar ayuda profesional a los niños que poseen discapacidades y que habitan en el cantón, mediante terapias ocupacionales, le lenguaje, funcionales, de actividades lúdicas.

Fuente: (Girón Alcaldía, 2017)

Elaborado por: Esthela Morocho

Como se ha podido mostrar el presente capítulo aborda de manera general el contexto en el que se encuentra el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Girón, la historia y proceso de creación, su estructura organizacional, su filosofía corporativa y de manera sintetizada todas las actividades que desempeña en servicio de la sociedad gironense, estos aspectos son importantes a considerar ya que en el capítulo tres se realizará el análisis de cómo es la comunicación dentro del organigrama presentado, así también mediante la observación directa la manera en la que se están cumpliendo los procesos comunicacionales.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL

El presente capítulo se ha fundamentado en base a una revisión bibliográfica, con la finalidad de determinar de manera general las características de la comunicación organizacional. En este sentido, en primer lugar se define el concepto de comunicación, para posteriormente aplicar cada una de estas particularidades al ambiente institucional. Asimismo, se han tomado en cuenta los diferentes enfoques que poseen la comunicación interna, sus características y los contextos a los que obedece cada uno.

2.1 Introducción a la comunicación

Hace ya varios años atrás se había visto que la comunicación está presente en todos los ámbitos de la vida, en todo momento y en cualquier lugar, ya lo decían los investigadores de Palo Alto, que es imposible dejar de comunicar, una respuesta sea esta verbal o escrita, comunica; un silencio sea directo o indirecto, también comunica; un gesto corporal, es comunicación; la forma de vestirse, está comunicando; las costumbres de una persona, tienen una manera implícita de comunicar; y se podrían alargar los ejemplos cuanto se quisiera. El punto es que hay algo en cada ámbito de la vida de las personas, que, aunque sin darse cuenta, está influyendo de buena o mala manera, y eso es la Comunicación (Alsina, 2001).

En las clases dictadas por el Magister Jhonson Humala, catedrático de la Universidad de Cuenca, en la carrera de Comunicación Social, se presentó la idea de que no se puede dar un concepto puntualizado de lo que es la comunicación, ya que, estudios sobre la misma, han dado resultados de que cada quien posee su propia definición, y está bien. Aún no se ha llegado a un consenso único, ya que depende todo desde qué campo se esté estudiando (Humala, 2014).

Desde el ámbito social organizacional, la comunicación se define como una acción en la cual se genera una interrelación entre dos conciencias que tienen un objeto común que es la información que se desea transmitir de manera intencionada. Ante esta definición, se expone una diferencia entre la comunicación e información, no obstante, las dos conforman una dualidad indisoluble en el campo de la comunicación. En este contexto, no se puede dejar de lado que los actores del proceso comunicativo son seres humanos, por lo tanto, tienen un bagaje social y cultural que condiciona de manera subjetiva el proceso comunicativo, según Martino, citado por Bronstrup, Godio y Ribeiro (2007) en su libro *“Comunicación y Cultura Organizacional”*, quien hace una reflexión de los conceptos fundamentales, objetos y posibles paradigmas dentro del área de la comunicación.

Asimismo, la comunicación se define como dos tipos de percepción que se encuentran y se intercambian, formándose un tercer plano cognitivo el cual se encuentra compuesto por las percepciones de los participantes del proceso comunicativo. En este sentido, el tercer plano no es la mera fusión de las partes, sino la conjunción de las mismas con la particularidad de que se conservan las experiencias, se relacionan y redefinen mediante el proceso de la comunicación según Gustavo León Duarte, citado por (Bronstrup, Godoi, & Ribeiro, 2007), en su texto el autor del libro *“La comunicación, enfoque: cultura organizacional”*, donde, expresa la relación de la naturaleza del flujo del fenómeno comunicativo. Además, para el autor, este proceso tiene por finalidad posibilitar el análisis, sentido y e intercambio de la información, inmersa en el contexto y las causas que motivan la trasmisión. En este sentido, el proceso de comunicación no puede ser reducido a la simple transmisión de información, ya que se debe tomar en cuenta el entorno y las subjetividades de los actores que participan en los procesos comunicativos.

En el mismo orden de ideas, Ciro Marcondes citado por Santos (2013) en su libro *“Epistemología de la comunicación”* argumenta que la comunicación no puede ser definida como un simple proceso de transmisión de información o intercambio, puesto que este proceso se fundamenta en las intencionalidades de

los actores que se desarrollan en un contexto determinado. De acuerdo a esto, durante el proceso los participantes extraen algo nuevo y que no se encontraba previamente en el conocimiento de los mismos, sin que esto signifique que sus diferencias particulares se vean afectadas.

Como se puede apreciar, las definiciones de comunicación no se refieren simplemente a la transmisión de información, sino que envuelven al concepto en circunstancias particulares como las realidades individuales, la influencia del entorno, la percepción que cada uno de los actores tiene acerca de un tema determinado, la intencionalidad de los sujetos para comunicar, la relación con la sociedad y la construcción de nuevos conceptos a partir de la interacción de la información que se propicia dentro del proceso.

La comunicación es un factor clave en todas las actividades que efectúan las empresas u organizaciones públicas o privadas, como parte de su institucionalidad. Dichas actividades conforman elementos que fomentan la participación de la sociedad. Desde la perspectiva de los organismos del sector público, la acción comunicativa tiene una alta dependencia de las políticas y estrategias acogidas por la organización, en este caso, el GAD Municipal de Girón. Los GADs son definidos como el gobierno autónomo descentralizado que tiene diversos tipos de competencias en una distribución territorial definida, además, tiene por finalidad brindar garantía para la consecución del buen vivir y la promoción del desarrollo. Los GADs, se dividen en regionales, provinciales, cantonales o metropolitanos y parroquiales en el caso de las regiones rurales (Consejo Nacional de Competencias, 2012).

De acuerdo con el artículo 60 de la Constitución de la República del Ecuador, los GADs se encontrarán regidos por los principios de: unidad jurídica, territorial, económica y de igualdad; solidaridad, referida a la construcción de desarrollo equitativo; coordinación y responsabilidad, respecto al ejercicio y disfrute de los derechos de los ciudadanos; subsidiariedad, referida a la gestión de políticas y servicios para mejorar la calidad y eficiencia en la democracia y control social; complementariedad, respecto a la articulación de planes de desarrollo territorial

en concordancia con los planes nacionales de desarrollo; equidad territorial, respecto al desarrollo equilibrado de los diferentes territorios, acceso a oportunidades y servicios públicos; participación ciudadana, referida al ejercicio de los derechos por parte de los ciudadanos; y sostenibilidad del desarrollo, respecto a la mejora del bienestar de la población fundamentada en el territorio, la identidad cultural y los valores de las comunidades (Asamblea Nacional, 2012).

Para dar cumplimiento de todo lo citado en el párrafo anterior los GADs tienen un proceso de comunicación interna que facilita la consecución de estos principios. Bajo este contexto, para conocer cada uno de los aspectos de comunicación interna que actualmente se llevan a cabo en el GAD Municipal de Girón, se realizó un estudio de campo, en el cual, se aplicaron dos instrumentos, una encuesta dirigida a los miembros responsables de cada unidad departamental y al personal obrero que permita conocer las fortalezas y falencias que se da en cada área respecto a la comunicación interna. Por otra parte, también se aplicó una entrevista dirigida a los miembros directivos o administrativos del organismo, con el propósito de conocer a fondo aspectos claves de la comunicación organizacional y establecer una propuesta adecuada según los hallazgos y sugerencias de los colaboradores internos.

Las encuestas son un instrumento mediante el cual se obtiene información de manera estructurada a través de preguntas previamente elaboradas y relacionadas a un tema en específico. Este tipo de instrumentos brindan la ventaja de que el objetivo se encontrará claramente definido en la misma, cada una de las preguntas puede significar una conclusión para el estudio, las respuestas no se prestan a ambivalencias subjetivas, permite cuantificar y brindar un carácter universal a la información, no requiere gran inversión económica y es de gran fiabilidad (Hernández, Cantín, López, & Rodríguez, 2010).

En lo que respecta a la entrevista, esta se define como un instrumento con el cual se recoge cierta información fiable. La manera en la que se ejecuta este

instrumento es mediante una conversación entre el entrevistador y el entrevistado mediada por una serie de preguntas abiertas. Las ventajas de las entrevistas son, la profundidad y el detalle con el que se obtiene la información y permite ampliar y aclarar la pregunta en caso de ser necesario (Hernández, Cantín, López, & Rodríguez, 2010), autores del texto *“La comunicación como Instrumento”*, el cual explica metodologías de transferencia de información efectivas.

Otra técnica de recolección de información aplicada es la observación, donde el investigador es una persona que se introduce en la institución para recabar la información sobre los hechos comunicacionales que se requieren, dentro de la observación se eligió la “observación simple”, misma que se sustenta con una ficha de campo (nombre del lugar donde se realiza la observación, fecha, tema de la guía de observación, descripción de lo observado e iniciales de quien observa) (Nel Quezada, 2010).

2.2 Tipos de Comunicación

La docente y Directora del Centro de Lenguas de la Universidad de Panamá, Nisla Guardia (2009) y su texto acerca de *“Comunicación y Aprendizaje”* expone que la comunicación puede ser clasificada en diversos grupos, entre los cuales se tiene a la comunicación oral, la escrita, no verbal, la intrapersonal, la interpersonal directa y la indirecta. La oral no hace uso de la palabra escrita, sino de fonemas lineales, por lo que una vez transmitido el mensaje, este desaparece debido a que su duración obedece a la duración del sonido.

Por otro lado, la comunicación escrita hace uso de palabras que pueden ser leídas, lo que permite el análisis del contenido, el sentido y la denotación que tenga la idea transmitida en este tipo de comunicación. Esta tipología exige una mayor preparación en cuanto a las palabras utilizadas para que de esta forma, la comunicación pueda ser efectiva.

La comunicación no verbal utiliza los símbolos como medio para transmitir información, de esta forma, las imágenes, gestos, sonidos y movimientos se convierten en las herramientas para llevar a cabo el proceso comunicativo.

En lo que respecta a la comunicación intrapersonal, esta se define como en diálogo interno del sujeto, es decir, de manera intelectual, siendo la reflexión y el análisis dos de los principales componentes de este tipo de comunicación.

La comunicación interpersonal es aquella en la que las diversas formas que utilizan los actores para comunicarse se relacionan entre sí, siendo la comunicación no verbal el medio más utilizado por esta clasificación. Asimismo, esta se divide en directa e indirecta, la primera comunica mensajes claros y objetivos, por lo que es de fácil comprensión para el interlocutor; por otra parte, a la comunicación interpersonal indirecta emplea otro tipo de canales de comunicación que por lo general producen un mensaje subliminal o subconsciente. En estos procesos comunicativos tienen gran influencia las motivaciones, sentimientos, emociones y los deseos del sujeto que comunica.

Conjuntamente con las definiciones propuestas anteriormente para el concepto de comunicación, se puede afirmar que en la comunicación organizacional se emplean todos los tipos anteriormente expuestos, ya que, en el ámbito de la institución y dependiendo de las labores y el contexto en el que se desarrolle el proceso se emplearán diversos canales comunicativos.

2.3 La Comunicación Organizacional

2.3.1 Definición

Pablo Asende, licenciado en Ciencias del Trabajo y Diplomado en Relaciones Laborales, define la comunicación organizacional como el conjunto de mensajes entre los que se incluye un lenguaje verbal o no verbal y que son transmitidos entre dos sujetos que pertenecen a una organización determinada (Asende, 2010).

Por otra parte, según la escritora española Anni Bartoli, citada por Egidos y Páez (2000) en su artículo científico sobre "*Estrategia de Comunicación Orientada al Desarrollo de la Cultura Organizacional*", relata que la comunicación organizacional es aquella que se produce en el interior de las organizaciones y que tiene un alto grado de influencia en los miembros y sus relaciones, no

obstante, la comunicación ya sea interna o externa, debe ser integrada, coordinada y estructurada.

Asimismo, para la especialista en comunicación organizacional de Francia, Pascale Weil de igual manera citada por Egidos y Páez (2000) detalla que la comunicación organizacional se ha definido como el proceso orientado a modificar las conductas y actitudes de los sujetos que conforman la institución. Además, este tipo de comunicación tiene por objetivo exponer la misión de la empresa para generar cohesión por parte de los integrantes.

Desde una perspectiva más general, el profesor holandés y especialista en comunicación corporativa (Van Riel, 1997), propone estrategias en su libro *“Comunicación Corporativa”* para la misma, obra en la que define a la comunicación organizacional como el resultado de la comunicación de marketing, comunicación organizativa y la comunicación de dirección, las cuales al encontrarse integradas y en perfecta armonía, conforman una totalidad que permite unificar los procesos comunicativos evitando que los mensajes sean fragmentados, con la finalidad lograr la consecución y coherencia de los objetivos de la organización.

Además, cabe destacar que para construir la definición de comunicación organizacional se debe tener en cuenta que esta se nutre de diversas vertientes académicas como lo son, la psicología, la sociología, la informática, la ingeniería, la antropología, entre otras; por lo que esta materia puede ser expuesta desde distintas matrices teóricas pertenecientes a cada una de estas disciplinas, según un estudio sobre *“Comunicación Organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos del autor”* de la Máster y Doctora en Comunicación (Saladrigas, 2005).

Existen dos tipos de comunicación organizacional, la primera es la informal la cual es un tipo de relación fundamentada en la espontaneidad, que propicia un ambiente de interacción social entre los individuos que componen la organización fomentando la amistad y el afecto. Por otra parte, la docente investigadora de la Universidad del Norte en Colombia, Adela de Castro y su libro

“Comunicación organizacional técnicas y estrategias”, define a la comunicación organizacional formal como los procesos de transmisión de información que se llevan a cabo a nivel jerárquico y deben estar mediados por mensajes claros y objetivos acerca de asuntos que le conciernen a la institución en el marco del respeto (Castro, 2014).

Además, la comunicación organizacional ha recibido diversos nombres dependiendo del enfoque que se le dé a la misma, en primer lugar, se ha llamado comunicación organizacional o institucional a aquella que se realiza dentro de una organización; en contraposición, la comunicación que se realiza de forma externa a la organización ha sido denominada como relaciones públicas. Existe una tercera percepción que junta ambos tipos y que ha sido denominada comunicación integral, global o corporativa (Saladrigas, 2005).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, la comunicación organizacional se presenta como un proceso llevado a cabo por un grupo u organización, por lo que no puede ser catalogado como algo instrumental, sino como algo transversal a la institución. El objetivo de los procesos comunicativos es fortalecer y propiciar el desarrollo institucional a través de vínculos y articulaciones que potencian la práctica y la visualización de las funciones que cumple la institución, como define el pastor de la Iglesia Metodista de Argentina Daniel Favaro, autor del texto *“Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones”* (Favaro, 2006).

De esta forma la comunicación organizacional puede ser concebida como un conjunto de mensajes que siguen una cadena comunicativa y que se encuentra articulada por diversos eslabones, en los cuales los mensajes pueden variar dependiendo de los sujetos, el nivel en el que se desarrolla los procesos y el medio por el cual se comunica el mensaje. De la misma forma se puede exponer que este tipo de comunicación se encuentra conformada por elementos verbales y no verbales; los primeros conformados por los signos lingüísticos y los segundos por los otros medios comunicativos como las expresiones corporales, las subjetividades, entre otros. Por otra parte, es necesario destacar que la comunicación organizacional se transmite de forma seriada, ya que en su estructura abarca los procesos comunicativos que se realizan cara a cara así

como la transmisión de la información por medio de cadenas estructuradas con base a varias interacciones (Ansede, 2010).

2.3.2 Principales enfoques de la comunicación organizacional

Conocer acerca de los enfoques que posee la comunicación organizacional es de sustancial importancia, puesto que, la forma en la que se organizan los procesos de comunicación dentro de las instituciones va a depender de las perspectivas conceptuales que se tenga acerca de este tema. Asimismo, cabe recalcar que los enfoques responden a las circunstancias y a la utilidad que brindan, por lo que, es necesario entender las características de cada uno y el tipo de información que es transmitida mediante este.

Los principales enfoques de la comunicación organizacional han sido descritos por la escritora y catedrática Vanessa Guzmán (2012), en su estudio sobre “*Las Estrategias de la Comunicación Interna*”:

- **Enfoque Mecánico:** Este tipo de enfoque centra su atención en las redes de comunicación y en la información que se transmite por medio de las mismas. En este sentido, se fija de sobre manera en las dinámicas de recepción y transmisión de los mensajes por medio de un canal encargado de relacionar al emisor y al receptor. De esta forma, el proceso comunicativo resulta ser de carácter lineal y transitivo cuyo mensaje se caracteriza por ser preciso y objetivo puesto que transmite datos e información estadística acerca de la eficiencia de los procesos institucionales. En este enfoque predominan las relaciones verticales descendentes que refuerzan los grados jerárquicos superiores dentro de la organización. Otra de sus características es que no implementa relaciones de tipo humano ni fomenta un clima organizacional positivo, ya que la comunicación es mecanicista (Guzmán, 2012).
- **Enfoque psicológico:** Este enfoque se centra en las características humanas que tienen los procesos de comunicación dentro de la

organización. Gracias a esto se toman en cuenta los comportamientos y la influencia que estos tienen en la transmisión de información. Esto le brinda un papel activo al receptor, el cual de una manera particular y subjetiva selecciona el mensaje que será transferido. La actividad de la interpretación de este actor juega un papel fundamental, ya que de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad podrán influir en el mensaje; esto es llamado como filtro conceptual, ya que en primer lugar está conformado por una serie de conocimientos, percepciones y actitudes que las personas tienen acerca del mundo. Este enfoque tiende a humanizar los procesos de comunicación organizacional de carácter mecánico (Guzmán, 2012).

- **Enfoque Sistémico:** Este enfoque se centra en la comunicación como parte fundamental del funcionamiento correcto de la organización, la cual debe ser vista como una estructura sistémica. Al hablar de que las instituciones son sistemas, se explicita la premisa de que está compuesta por subsistemas que se encuentran interrelacionados y que son interdependientes; por lo que las partes tienen un alto grado de importancia para el funcionamiento, como lo es el todo. No obstante, el sistema no solamente se relaciona con sus partes conformantes, sino también con el entorno, por lo que, es propenso a adaptarse de acuerdo a las circunstancias que se presenten tanto internamente como externamente. En este sentido, la comunicación como mediadora de estos procesos de interrelación entre las partes, así como entre el medio ambiente y la organización es sustancial para su funcionamiento (Guzmán, 2012).
- **Enfoque de control estratégico:** Este enfoque toma a la comunicación como un instrumento de control sobre el medio, negando la presencia de acuerdo y significados que sean compartidos por todos los integrantes de la organización; en este sentido, ve a la comunicación como una acción impulsadora de los objetivos planteados por la institución (Guzmán, 2012).

- **Enfoque de la geometría de la comunicación:** Este enfoque se centra en el análisis del entorno de la organización, ya que representa la primera dimensión de la comunicación, puesto que el entorno es todo lo que rodea a la institución. El entorno organizacional son el conjunto de oportunidades y amenazas; posibilidades y limitaciones. Se debe tener en cuenta que las organizaciones son entidades abiertas y que se encuentran en una interrelación constante con el entorno. Asimismo, la organización se encuentra conformada por un contorno organizacional, el cual es la capa superficial tangible o intangible de la organización cuya función es servir de punto de anclaje para los valores, normas y cultura que practican los miembros de la organización. Finalmente el entorno de la institución está conformado por aquellos elementos tangibles e intangibles que forman parte de la estructura interna de la organización y que están compuestos por los fines y metas, los procesos de integración entre los empleados y el trabajo, los productos y servicios que ofrece la institución, los recursos humanos, la estructura jerárquica y las unidades funcionales de procesos y de apoyo (Guzmán, 2012).

2.3.3 Funciones de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional tiene por función fundamental ayudar a la cohesión de los grupos humanos que forman parte de una institución, brindando la posibilidad de obtener una retroalimentación acerca de los trabajos realizados en el entorno laboral, esto según los investigadores titulares del Sistema Nacional de Investigadores de Guadalajara (Soria & Pérez, 2008). No obstante, según la Doctora en Comunicación y profesora en la Universidad San Pablo de Madrid, María Mazo, se debe contemplar la posibilidad de que se generen chismes, rumores o información malversada, lo que en estos casos puede ocasionar distorsiones en los procesos productivos puesto que provocan malestar y demoras en las personas a las que afectan y por ende a la organización (Mazo, 2015).

2.4 Comunicación interna

Dentro del clima organizacional, relacionado con la comunicación interna, es una etapa olvidada por parte de las instituciones administrativas, especialmente del sector público puesto que se otorga prioridad a los procesos comunicacionales externos y solo una parte limitada de los recursos se destinan a nivel interno, esto según Lucia Barberis, Gerente de Comunicaciones Corporativas de Córdoba, España (Barberis, 2016).

En los últimos años, el sector privado ha generado muchos avances, los cuales en su mayoría han resultado positivos y de crecimiento institucional; a diferencia del sector público, que se ha mantenido menos involucrado en dicho sistema o en muchos casos provocando un congelamiento de austeridad o de reducción de su capital humano. En este contexto, la comunicación interna es una herramienta con un alto valor agregado y estratégico, para el sector privado, puesto que es considerada como un factor clave para conseguir rentabilidad y alcanzar los objetivos estratégicos que se plantea la empresa, ya sea en situaciones de cambio o en crisis según Francisca Morales, profesora y Coordinadora en Grupo DCEI-UAB (Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional) en UAB en Barcelona, España (Morales, 2012).

Por ello, la relación entre empleados y los ciudadanos, será una ventaja cada vez más competitiva a nivel organizacional, es decir, la Administración Pública al adaptarse a las nuevas necesidades como la comunicación interna, se convierte en un instrumento para la competitividad, organización laboral y la productividad enmarcados en la vocación de servicio hacia sus ciudadanos.

Según Ismael Crespo, experto y catedrático de Ciencias Políticas de la Universidad de Murcia (España), las entidades, poseen un conocimiento limitado acerca de la importancia que tiene la comunicación dentro del sistema organizacional y para todos los miembros que lo conforman, independientemente de la jerarquía que estos tengan; dentro de una entidad su capital humano debe tener conocimiento de todo lo relacionado a su entorno, ya



sea, los objetivos a alcanzar, visión, participación, esfuerzo y sobre todo satisfacción por su trabajo, mejorando la productividad (Crespo, 2015). En este sentido, una buena comunicación institucional permitirá que los agentes integrantes puedan permanecer enterados de todos los procesos internos y externos, generando un ambiente participativo y adecuado para el desarrollo laboral y productivo.

2.4.1 Definición de comunicación interna

La comunicación interna según el artículo *“La comunicación como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria”* de la Revista Iberoamericana de Educación, puede ser definida como aquellos procesos de transmisión de la información que se llevan a cabo en el interior de un sistema organizado, y que tiene por finalidad la consecución de los objetivos de la entidad a través de la generación de garantías en cuanto a la estabilidad de la organización, mantenimiento constante de los valores y las creencias (Marañón, Bauza, & Bello, 2006).

En contraste, el Doctor en Filosofía y Letras, y docente de la Universidad Complutense de Madrid, Jesús García, define a la comunicación interna como un recurso del que dispone la gerencia y empleados para alcanzar los objetivos institucionales, culturales, funcionales, organizacionales y de comportamiento dentro de la empresa. Según esto, la comunicación interna no se presenta como un fin sino como un medio indispensable para el desarrollo de las potencialidades respecto a la interrelación de la organización con los sujetos (García, 1998).

Asimismo, al definir la comunicación interna como el proceso de intercambio y de transmisión de información, entre los grupos de trabajo de interés interno, o también denominados Stakeholders, según el autor Freeman, en su libro *Strategic Managment* (1994), se ha convertido en una de las definiciones que se han sido adoptadas por muchas organizaciones.

En este sentido, Thomas, H (2002) autor del libro *“La importancia de la Comunicación Interna a través de Intranet”* citado por Olier (2009), asegura, que

los grupos de interés internos (stakeholders) son cualquier grupo de individuos, los cuales, pueden afectar o ser afectados, por los procesos o propósitos organizacionales, y cuya relación es recíproca ya que las necesidades individuales, son sus necesidades grupales, dentro del contexto estratégico organizacional. Una adecuada comunicación interna debe poseer un factor primordial, referido a la interacción entre la comunicación organizacional y la operativa, y que se encuentra orientada a generar mejoras y comprensión por parte de los miembros de la institución. Esto se logra mediante la iniciativa para sugerir ideas y procesos con el objetivo de lograr un desarrollo íntegro dentro de la organización.

Según Thomas (2002), la comunicación interna, establece y persigue tres funciones, con la finalidad de alinear a los grupos internos de la organización; la primera es la mejora en el adoctrinamiento e implicación personal: esta tiene como objetivo que tanto la organización como el empleado se asocien para conformar una unidad que se complementa entre sí. La segunda es aquella que favorece el cambio de actitudes: estos cambios están orientados a mejorar el comportamiento de los integrantes de las instituciones a favor del cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta que todos los niveles jerárquicos han de estar informados. La última función es la de promover el alcance de la productividad: mediante una comunicación interna efectiva, misma que ha de llegar a los trabajadores y concientizar al personal de que se puede llegar a los objetivos institucionales desde el trabajador.

2.4.2 Elementos del proceso de comunicación interna

Para la implementación de los diferentes procesos de comunicación interna dentro de las organizaciones, hay que gestionar adecuadamente los procesos y de esta manera generar una ventaja y mejora, la gestión organizacional tiene efecto en cinco elementos, presentes en la relación que existe entre empresa y empleado, expuestos por Yanna Stefanu, docente del Máster en Dirección de

Comunicación Empresarial y Corporativa de la Universidad de Barcelona (España):

Relación organizacional.- Dentro de los procedimientos institucionales, el capital humano de toda organización deben conocer adecuadamente los procesos, es decir, la función que tiene cada individuo dentro de la empresa, con la finalidad de que toda la información otorgada por parte de la entidad ayude a realizar las funciones de sus empleados de una manera más (Stefanu, 2016).

Humanista.- Uno de los pilares fundamentales con el que debe contar una entidad, es la motivación del personal, para ello, la comunicación interna, conforta y debe generar en su capital humano cordialidad, haciéndoles sentir que son importantes dentro de las funciones organizacionales establecidas, para que los miembros del equipo se impliquen con el futuro de la organización (Stefanu, 2016).

Cultural.- La cultura organizativa, es uno de los factores más importantes, ya que ayuda para que los miembros de la entidad sientan que son parte de ella, fomentando el sentimiento de pertenencia, integración en proyectos en común y su implicación como equipo organizacional, aportando de una manera eficaz (Stefanu, 2016).

Social.- Con la finalidad de transparentar la identidad corporativa, permite ayudar afianzar relaciones y contactos que se establezcan bajo relación social, fomentando pertenencia e importancia de la organización a sus empleados, para con ello, comunicar al mercado una imagen consistente, sólida y sobretodo homogénea de la organización (Stefanu, 2016).

Institucional.- Un factor importante, es la comunicación interna a nivel del personal, pero también el generar cambio de información social con otras instituciones, para consolidar futuras relaciones, que pueden ser beneficiosas para ambas entidades, este tipo de elemento no se considera ni comunicación

interna ni externa, sólo ayuda a comprender a conocer la organización ante las demás (Stefanu, 2016).

Lo ideal en las instituciones sería que sus procesos de comunicación interna tengan todos los elementos que se acaban de mencionar, la integración de cada uno de ellos con los demás va a permitir que el flujo de la comunicación interna sea eficiente y eficaz, en el capítulo tres veremos si el GAD Municipal de Girón integra estos elementos y de qué forma lo hace.

2.4.3 Implicaciones de la gestión de la Comunicación Interna

La comunicación interna, va más allá del proceso de transmisión de información, de manera general, se relaciona con dos clases de grupos, por un lado el público interno (empleados), y por otro el grupo externo que, sin embargo, a pesar de obedecer a instituciones y circunstancias externas a la entidad, se relacionan con la comunicación interna ya que influye en los procesos internos de la organización, entre (usuarios, proveedores, etc.), para ello, los temas centrales de la comunicación interna se detallan a continuación:

Motivación en la comunicación interna.- Es una herramienta, orientada a mejorar los canales para la transmisión de información, para que los empleados conozcan el estado actual de la empresa y que estén incluidos; como explica el Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona (España), Paúl Capriotti, en su libro *“Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa”*, la idea central es hacer partícipes a todos los integrantes de la institución, intuyéndoles a colaborar, opinar, sugerir, participar activamente a todo el capital humano de la organización, para de esta manera, exista una eficacia en el cambio de información y se vuelva bidireccional, facilitando la interacción y promoviendo al diálogo (Capriotti, 2013).

Otro autor Joan Costa, comunicólogo y escritor español de varios libros sobre la imagen corporativa, sugiere que la motivación y el grado de información están estrechamente ligadas con el individuo; mientras menos información sea

considerada confidencial, su relación de aportación será más efectiva generando una relación cercana con la organización, por ello la comunicación interna puede ser considerada como un objetivo estratégico (Costa, 2018).

Información formal e informal. - La comunicación formal, se entiende como todo lo estructurado y planificado, que ayuda a fortalecer los soportes estratégicos, dentro de esta analogía se explica los tipos de comunicación: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. El primer tipo, la ascendente se refiere a aquella que fluye desde los niveles con mayor jerarquía hacia los más bajos, es decir del jefe al empleado. La comunicación descendente, por el contrario, fluye desde los niveles inferiores de la organización hacia los altos niveles, por lo general este tipo de comunicación se desenvuelve en las reuniones. Por su parte la comunicación horizontal es aquella que se da entre los miembros de los diferentes departamentos de una institución que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía. Finalmente la comunicación diagonal es aquella que cruza diferentes funciones y niveles de las instituciones, es decir una comunicación de todos con todos (CEPYME Aragón , 2015).

Por su parte la comunicación informal es el flujo de información que está presente en varios ámbitos de las instituciones, organizaciones o empresas, en este forma de comunicarse lo que se pretende es establecer relaciones sociales que propicien que la comunicación sea más práctica y que los individuos se sientan inmiscuidos en el seno social de la organización (CEPYME Aragón , 2015).

Identidad corporativa.- Dentro del branding¹ de la Comunicación empresarial, el autor Capriotti, da un especial realce a la identidad corporativa con la consolidación de una entidad, es decir, una identidad corporativa, son un conjunto de características reales y centrales, distintivas y perdurables de una organización, con lo que, se auto identifica, y se auto diferencia, ante las otras

¹ Término anglicismo empleado en la mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca, mediante la administración estratégica.

organizaciones del entorno. Para comprender los aspectos dentro de la organización interna y su identidad corporativa, hay que conocer y analizar a la cultura organizacional de su entorno. Y aquí hay varios niveles; la Cultura corporativa, que comprende: pautas de conducta; valores compartidos y creencias compartidas. Y la Filosofía Corporativa: visión corporativa, misión corporativa, valores corporativos (Capriotti, 2013). De igual manera se abordará estos aspectos en el capítulo tres en el diagnóstico de la comunicación interna del GAD de Girón.

Sentimiento de pertenencia.- según el Doctor londinense en Marketing, José Luis Ruiz-Alba, una cultura o filosofía organizacional, es un vínculo de sentimiento de los miembros de la institución hacia la organización; la cultura organizacional, dentro del campo de estudios organizacionales y de gestiones administrativas, describe las experiencias, aptitudes, valores, creencias, entre otros de una organización; definiendo una recolección de normas que interactúan dentro de la entidad controlándola de manera firme (Ruizalba, 2013). Muchas veces el sentimiento de pertenencia dentro de una organización, es decir el llevar puesta la camiseta, permite que los objetivos de la misma se cumplan de mejor manera, ya que si los trabajadores están bien enraizados con la institución trabajarán de mejor manera.

2.5 Diagnóstico de la comunicación interna

2.5.1 Definición de diagnóstico

Según el artículo “*Diagnóstico*” de la revista *Desarrollo Comunitario*, de acuerdo a la etimología, la palabra diagnóstico proviene de dos voces griegas, la primera *día* que significa “a través de” y *gnosis* que significa conocer; esto en conjunto tiene el significado de conocer a través de o conocer por medio de (Arteaga & Gonzales, 2001).

Según Daniela Bruno en su informe “*El diagnóstico en comunicación*”, un diagnóstico es un concepto que hace referencia a la producción de conocimiento acerca de una determinada realidad con el objetivo de buscar las causas que



producen un fenómeno y la manera en que se puede modificar o cambiar dicha realidad. En este sentido, se argumenta que todo proceso de cambio necesita en primer lugar del estudio y análisis de la situación actual de la organización, grupo humano o comunidad específica. Este primer análisis de la realidad y situación inicial es a lo que se llama diagnóstico, también es necesario recalcar, que cuando se producen los cambios o modificaciones a la realidad inicial, se obtiene una realidad distinta que puede ser considerada como el punto de partida para realizar un nuevo análisis y modificación (Bruno, 2007).

Por otra parte, el diagnóstico puede ser definido como el resultado de una investigación o como una explicación provisional a un fenómeno que ocurre en la realidad que necesita ser descrito y analizado para descubrir las causas últimas que producen tal efecto en las condiciones normales de un entorno (Arteaga & Gonzales , 2001).

Etapas del diagnóstico de comunicación organizacional

Un estudio realizado por Mónica Queris, en su artículo científico “Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional” publicado en la Revista Scielo, implementa como método de diagnóstico de comunicación organizacional una serie de etapas.

La primera etapa es identificar la situación actual: aquí se determina el estado en el que se encuentra la comunicación en la empresa, fundamentando el resultado a través de técnicas y herramientas de investigación en la comunicación social, entre ellas la aplicación de encuestas encaminadas a conocer la opinión de los trabajadores acerca de la comunicación interna. La segunda etapa es el análisis de la función de la dirección en el proceso de comunicación: en este paso se realiza un estudio de la forma en cómo influyen los directivos en la empresa, su papel, rol que desempeñan, sus competencias y si presentan o no competencia para la comunicación. La tercera etapa es el proceso de mejora continua: consiste en evaluar y determinar por el encargado de comunicación de la empresa cada qué tiempo se debe verificar, corregir y mejorar la situación de la comunicación dentro de la institución, con la finalidad de establecer medidas que permitan la mejora continua en los procesos de comunicación organizacional, con base a la metodología 6 sigma, la cual, se interpreta como una actividad recurrente. Es decir, al identificar las oportunidades de mejora justificadas, es necesario decidir cómo van a ponerse en práctica sobre la base de los recursos disponibles (Queris, 2012).

De tal manera considerando los pasos de la metodología expuesta anteriormente, se puede mencionar que el presente estudio partirá de una metodología de enfoque mixto; es decir, cualitativa y cuantitativa, para ello se hará uso de fuentes primarias y secundarias que permitan recopilar información acerca del GAD de Girón y con ello poder evaluar el estado actual respecto a comunicación organizacional interna. Entre las fuentes primarias, está la aplicación de cuestionarios estructurados y entrevista semi-estructura con preguntas abiertas y cerradas, dirigidas al personal administrativo y operativo del municipio.

Según la profesional mexicana en comunicación, Edith Águeda, en su trabajo de graduación *“Diagnóstico comunicacional de la comunicación interna en Xerox Córdoba”*, en lo que respecta a la comunicación organizacional el diagnóstico de comunicación interna se enfoca en establecer y detectar los problemas de cultura organizacional en cuanto a los medios usados para la comunicación de las normativas, los objetivos, la misión, los valores, la visión, hacia donde se orienta la institución. Si las personas que componen esta entidad no están adecuadamente informadas acerca de estos temas, la organización puede presentar problemas de eficiencia en sus procesos. Además, existen varios niveles de las organizaciones que emplean herramientas de comunicación para informar de temas relevantes acerca del estado de la empresa y de los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la misma; por otra parte, la comunicación interna no puede ser del todo beneficiosa para la entidad si es que esta no es positiva. Ante todo esto, el diagnóstico de comunicación interna que permita tener una visión general acerca de los procesos comunicativos entre las partes de la estructura organizacional, permitirá identificar las áreas en las que se necesita refuerzos o modificaciones (Águeda, 2015).

2.5.2 Importancia del diagnóstico en la comunicación interna institucional

El Doctor alemán en Comunicación Social, Michael Ritter, sugiere que hay que conocer los factores de los miembros de la empresa, es decir, su situación actual, que permitan buscar medidas para poder mejorarla y solucionarla, de igual manera, manifiesta que existen tres dimensiones: el clima laboral, la comunicación auditada y la investigación de los niveles de comunicación (Ritter, 2008), de esta manera, se podrá realizar un correcto diagnóstico y conocer su importancia dentro de la organización.

- **Clima Laboral:** según el Máster mexicano en Psicología Organizacional, William Luz Viridiana, se refiere a la percepción del personal respecto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación formal e informal, entre otros. Según Koys y

Cotiis, citado por William en su tesis *“Estudio diagnóstico del clima laboral en una dependencia pública”*, el clima laboral presenta 8 dimensiones o facetas: autonomía, confianza, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, justicia e innovación (Luz Viridiana, 2013).

- **Niveles de comunicación:** la profesora mexicana Dionne Santos, destaca que, entre los niveles de comunicación, se encuentra la comunicación verbal y no verbal, la cual, hace referencia a la forma de comunicación que utiliza palabras como medio para transmitir el mensaje, ya sea de forma verbal o escrita. Por otra parte, se encuentra la comunicación no verbal o gestual, misma que abarca todos los gestos, movimientos y señales con el cuerpo para comunicar. Adicionalmente, los niveles de comunicación comprenden diferentes esquemas y tipo de respuesta dependiendo del número de participantes, la cual, puede ser, intrapersonal, interpersonal, grupal, organizacional y masiva (Santos D. , Fundamentos de la comunicación, 2012).

El autor Daniel Prieto Castillo, considerado como uno de los mayores expertos en América Latina de Comunicación y Educación y Comunicación para el Desarrollo, en su estudio sobre *“Estrategias y Técnicas de la Comunicación”*, afirma que pensando en la organización, existen algunos elementos que deben ser considerados al momento de realizar un diagnóstico organizacional, entre ellos; las relaciones interpersonales de los miembros de la organización, la infraestructura física, los espacios comunicacionales (lugares de reuniones, espacios de toma de decisiones, elaboración de proyectos e intercambio de información), la imagen institucional (percepciones de la entidad, la imagen proyectada), historias (memoria institucional y de evolución), valores y cultura (fuentes de coordinación institucional y acciones), finalmente las producciones mediáticas (Castillo, 2010).

Respecto a lo mencionado en el párrafo anterior, se puede destacar que el análisis de comunicación interna se enfocará en diagnosticar cada uno de los componentes que permitan conocer el contexto de comunicación interna que se



lleva a cabo actualmente en el GAD de Girón. En este sentido, se analizará como uno de los puntos fundamentales los espacios comunicacionales, reuniones sociales, toma de decisiones, elaboración de proyectos e intercambios respecto a la información interna dentro de la institución.

Como se ha podido observar el presente capítulo ha presentado los principales conceptos para entender a la comunicación organizacional en el plano interno, se han abordado varios autores que son expertos en el tema y sus principales aportes a la comunicación interna. A continuación, en el siguiente capítulo se pondrán en práctica los aspectos mencionados para el correspondiente diagnóstico de la comunicación interna.

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GAD DE GIRÓN

Este capítulo presenta la aplicación de los instrumentos de investigación que se utilizaron para realizar el diagnóstico de la comunicación interna del GAD Municipal de Girón y el análisis de los respectivos resultados aplicando aportes de los autores mencionados en el capítulo anterior.

Se inició con una observación de las formas y canales de comunicación, mismas que se resumen en una tabla que presenta casos. Luego de ello se realizó las entrevistas a profundidad, estas se plantearon en primera instancia para los directores departamentales, así como la máxima autoridad, en el caso del GAD su alcalde, pero aplicando la técnica de “bola de nieve”² se realizaron más entrevistas a asistentes, secretarias-os, concejales y jefes departamentales. Una última técnica, que no estuvo en su momento contemplada en el anteproyecto de esta investigación, pero que se creyó conveniente incorporar, son las encuestas. La implementación de este instrumento permitirá contrastar los resultados y análisis de la observación y entrevistas.

3.1 Observación de la comunicación interna del GAD Municipal de Girón

La observación se realizó con la finalidad de determinar los procesos y dinámicas comunicacionales que se llevan a cabo entre los individuos pertenecientes al GAD de Girón, cabe mencionar que esta observación se ha realizado desde principios del mes de marzo hasta finales del mes de julio del año 2018, año en curso.

Se eligió la “observación simple”, misma que se sustenta con una ficha de campo (nombre del lugar donde se realiza la observación, fecha, tema de la guía de observación, descripción de lo observado y nombre de quien realiza la

² Esta técnica consiste en comenzar con unas entrevistas a aquellas personas que se estipula serán los proveedores de información más relevante y que esta información a su vez proporcionará más personas claves (S.J.,Taylor; R.,Bogdan, 1998)

observación) (Nel Quezada, 2010). A continuación, se presenta una ficha resumen de la observación de la comunicación interna del GAD (Las observaciones completas se pueden evidenciar en el Anexo 4).

Tabla 3. Ficha resumen de observación de la comunicación interna del GAD Municipal de Girón.

Caso	Situación	Consecuencia
Rendición de Cuentas del año 2017	La fecha de la rendición coincidió con el feriado de Semana Santa.	Malestar en personas que forman parte del GAD Municipal de Girón. Inasistencia de la ciudadanía. Desorden y falta de cobertura por parte de los medios locales.
	Falta de interés e inasistencia a las reuniones de planificación del evento.	Inconsistencia en cuanto a los formatos de presentación por parte de los departamentos que participan en la rendición.
	Falta de coordinación para la transmisión de información al alcalde por parte de todos los departamentos (en una reunión previa se acordó que solo el alcalde se encargaría de la rendición de cuentas).	Retrasos en la entrega de información ocasionando falta de ensayo en la exposición.
Planificación de “Lunes Cívicos”	Demora en la planificación de las fechas con	Inasistencia del público a los eventos y malestar

	respecto a los calendarios nacionales y locales.	entre los compañeros de la comisión.
Festividades del “25 de Junio” por la cantonización de Girón	Elección de la reina de Girón: Falta de vehículo para traer equipos de cobertura para el evento, debido a que el chofer no fue notificado, a pesar de que anteriormente había sido aprobado su uso.	Falencias en la cobertura de elección de la “Reina de Girón 2018”.
	Elección de la reina de Girón: Desconocimiento de quienes conformaban el jurado calificador, ya que solo una persona se encargó de preparar el jurado.	Falencias en el dictamen de la ganadora del certamen puesto que había una menor de edad que cometió un error involuntario. Problemas legales respecto a la elección de la reina.
	Entrega de invitaciones para el desfile folclórico y Sesión Solemne: las invitaciones no fueron entregadas a tiempo por falencias con los proveedores. Falta de planificación en la entrega de las invitaciones.	Malestar entre los invitados y reclamos por los tiempos de entrega. Sobrecarga de trabajo para los encargados de la entrega.
	Falta de planificación en la entrega de diplomas en la Sesión Solemne: No se acordó con	Malestar entre los organizadores del evento

	anticipación la entrega de estos documentos, por lo que en ese momento se designó algunas personas que no estaban dentro de la sala.	y falencias en el desarrollo del mismo. Nombrar autoridades que no se encontraban en la sala.
Clausura del año escolar de la Unidad Educativa Especial Municipal	Deficiencias en los horarios en los que tenía que asistir el relacionador público al evento por falta de una planificación adecuada, puesto que iba a servir de moderador del evento.	Molestias en el personal docente de la unidad educativa.
Almuerzo con el personal obrero del GAD	Alcalde brinda almuerzo al Sindicato de Obreros Municipales por el día del padre.	Consecuencias positivas puesto que se produjo una comunicación directa con el personal del GAD.
Agenda del señor alcalde	La agenda no es socializada con los miembros de la institución.	Desconocimiento de las labores del alcalde tanto para miembros de la institución así como para agentes externos que soliciten información.
Colocación del primer ladrillo de la construcción del Centro de Desarrollo e Inclusión Social y entrega de estudios de SENAGUA.	Falta de coordinación en la entrega de oficios de invitación al evento del primer ladrillo, puesto que el departamento encargado no realizó la confirmación de los asistentes.	Ausencia de cobertura de medios locales en los eventos. Malestar entre los compañeros de los demás departamentos.

	No se envía invitación a medios locales para la entrega de estudios de SENAGUA, puesto que el departamento encargado no lo hizo y no solicitó que comunicación lo haga.	
Inspección en la parroquia La Asunción.	Suspensión de la inspección a la parroquia por falta de confirmación previa y transmisión de información acerca del evento.	Malestar entre los concejales, suspensión de la inspección.
Actividades de trabajo y entrega del plan de Desarrollo Territorial en la Universidad Católica de Cuenca.	Falta de compromiso por parte de los técnicos del GAD.	Inasistencia a la reunión de trabajo acerca de desarrollo territorial en la UCACUE. No hubo cobertura de la entrega del estudio. Inconformidad de la máxima autoridad del GAD.
Carteleras internas en el GAD de Girón	Poca actualización de las carteleras en diversos departamentos. Ausencia de cartelera en algunos departamentos. Carencia de información general por parte del GAD	Desinformación a los empleados del GAD y al público en general.

	respecto a las obras y proyectos. (Ver Anexo 5)	
Buzón de sugerencias	Existe un buzón empolvado y con cartas dentro que no han sido revisadas y al que no se le da el uso respectivo. (Ver Anexo 6).	Falta de motivación para realizar sugerencias tanto internas como externas.
Whatsapp	<p>En el grupo se colocan diferentes actividades que llevan a cabo los departamentos.</p> <p>Falta de inclusión de algunos miembros en el grupo de Whatsapp del GAD.</p>	<p>Los que están dentro del grupo se informan y motivan al resto de compañeros.</p> <p>Desinformación de los empleados del GAD que no están dentro del grupo.</p>
Radio Trasmisores.	<p>El departamento de Obras Públicas posee en todos sus vehículos este dispositivo.</p> <p>El departamento de Servicios Públicos no dispone de este dispositivo.</p>	<p>Buena comunicación con el personal de Obras Públicas cuando están en un lugar sin señal telefónica.</p> <p>Falta de comunicación con los obreros de Servicios Públicos cuando se encuentran en lugares sin señal telefónica.</p>
Sesión de Consejo del 24 de mayo del 2018.	Evidencia la carencia de comunicación en los procesos internos del GAD.	Un miembro del Consejo Cantonal desinformado de los procesos del GAD.

Registro de documentos en secretaria.	Todos los documentos que ingresan al GAD se registran en un programa en Excel, hay uno para los documentos internos y otro para los externos. (Ver Anexo 7).	Un programa efectivo para llevar un orden y registro de los documentos. No se especifica el tiempo de respuesta que se dan a los documentos.
Entrega de documentos internos.	Algunos departamentos tienen quejas de que la información llega tarde.	Demoras en los procesos de comunicación interna. Malestar de los miembros de los departamentos.

Elaborado por: Esthela Morocho

En síntesis la tabla número tres presenta varios casos en donde se puede evidenciar que existe una carencia de planificación para llevar a cabo los diferentes procesos en los que se desenvuelve el GAD, también se ha podido evidenciar que hay actividades que tienen un alto impacto en la motivación del personal, como lo es el almuerzo que la máxima autoridad compartió con el personal obrero, en esta ocasión unas palabras de motivación y sobretodo de felicitación por el trabajo dieron resultados positivos, sin embargo, en estos meses de observación se han visto pocas actividades en las cuales se realice motivación hacia el personal.

Como se puede mostrar también dentro de esta tabla, la mayor parte de falencias a nivel interno, desembocan en malestares hacia los públicos externos y al mismo tiempo ciertos roces entre el personal, ejemplo de ello el caso de la Colocación del primer ladrillo de la construcción del Centro de Desarrollo e Inclusión Social y entrega de estudios de SENAGUA, aquí se evidencia claramente que la coordinación de estos eventos no fue de la manera adecuada, lo que ocasionó que haya ausencia de medios locales y sobretodo que entre compañeros se echen la culpa los unos a los otros.

Se considera que este tipo de situación al igual que los otros casos, se dan por la carencia de un modelo de planificación de procesos internos de los eventos, el tener este modelo podría facilitar la consecución de los objetivos de los eventos hacia la ciudadanía y sobretodo evitar mal estar entre compañeros y exceso de trabajo.

Se identificó que hay elementos que funcionan de manera eficaz, por ejemplo, hay carteleras a nivel interno de cada departamento y aquellos que le dan el uso respectivo tienden a tener mejores resultados y estar más informados que aquellos que no le dan uso. De igual manera sucede con los Radio Trasmisores, el departamento que cuenta con estos dispositivos tiene una comunicación con mayor eficiencia con su personal obrero que aquel no lo tiene, por ejemplo en caso de que se encuentren en un lugar donde no hay señal telefónica y el personal obrero tenga una consulta que con una llamada se pueda resolver y no tengan acceso a señal o simplemente no tienen saldo en su línea, provocará demoras en los trabajos que estén realizando, mientras que si se cuenta con estos dispositivos se puede reflejar el trabajo con más eficiencia.

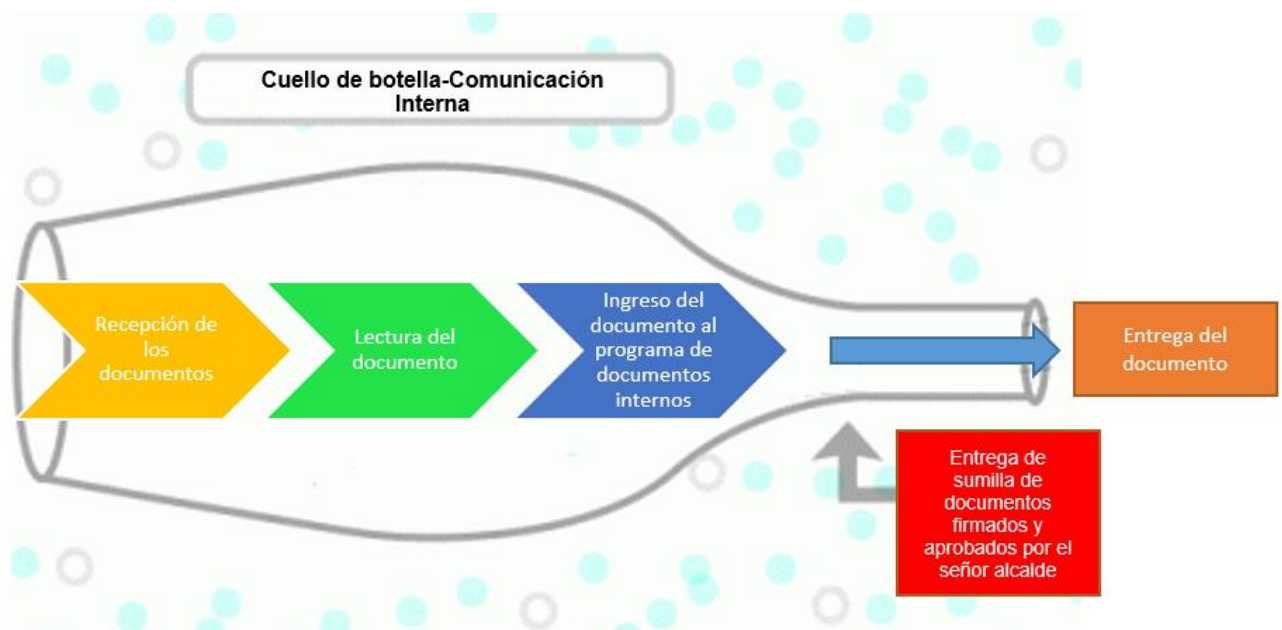
Se observó métodos actuales y eficaces de mantener al público interno informado, como es el caso del grupo de WhatsApp, el inconveniente es que no todos están agregados lo que dificulta que esta información abarque el 100% de los empleados, el GAD Municipal cuenta con una nómina de 107 empleados y se observó que dentro de este grupo de WhatsApp están solo 30 miembros, lo que deja más de la mitad de empleados fuera de esta información. Al mismo tiempo este grupo incluye temáticas que están pasando o ya han pasado, no obstante, se debería también incluir la planificación que esta por ocurrir.

Uno de los inconvenientes que se ha observado constantemente en estos meses de investigación, ha sido el hecho de que algunos departamentos del GAD, se quejan de que los oficios o memorándums llegan tarde, en el siguiente apartado se realizará la descripción y análisis de este problema.

3.1.1 Descripción del problema principal

Con base a la observación y a los rangos de tiempo en los que la información es procesada, se ha diagnosticado que el principal problema, es decir, el cuello de botella en el procesamiento de la información, surge en la sumilla del señor alcalde, puesto que, al ingresar los documentos por la mañana no pueden ser procesados debido que la autoridad pertinente tiene como parte de sus funciones realizar recorridos de la obras en ejecución así como asistir a eventos, existiendo días en los que no regresa a la institución. En estos casos, los documentos no pueden ser firmados y por tanto la sumilla no puede ser realizada, lo que provoca retrasos de hasta dos días para el despacho de la documentación. La siguiente ilustración, muestra el proceso de recepción de información documental y la acción que alerta un cuello de botella (cuadro en color rojo).

Ilustración 8. Cuello de botella del GAD Municipal de Girón



Elaborado por: Esthela Morocho

Uno de los primeros pasos en cuanto a la transmisión de información en el GAD Municipal de Girón, es la recepción de los documentos, la cual se estima toma un lapso de 1 a 2 minutos, posteriormente la lectura de cada documento emplea un tiempo de 5 a 10 minutos, luego el documento debe ser ingresado en el programa de documentos internos, proceso que se ejecuta en un período de 5 minutos. La sumilla realizada por el señor alcalde demora un promedio de 1 a 2

días y la entrega final del documento a las áreas o responsables a las que va dirigido toma un tiempo de 10 minutos.

En conclusión, la identificación de este problema ha sido de gran importancia para desarrollar y proponer acciones estratégicas enfocadas a mejorar el proceso de recepción y salida de documentos; sin embargo, es necesario tomar en cuenta que el cuello de botella diagnosticado representa una actividad dentro de las funciones del señor alcalde, la cual, dadas las condiciones del entorno y sus actividades propias del cargo, no puede ser reestructurada o cambiada, de tal manera se plantearán estrategias que no impacten las funciones del responsable de firmar y aprobar documentos, considerando que la legalización de los mismos, depende de aspectos administrativos, contables y financieros que dependiendo el caso agilizarían los procesos. Las medidas que se proponen para solucionar este cuello de botella se encuentran en el capítulo cuatro.

3.2 Aplicación de entrevistas a profundidad.

Las entrevistas a profundidad son aquellas que se ejecutan de manera individual ya sea a los empleados o a los responsables de cada departamento que conforma el GAD de Girón. De esta forma se busca que el entrevistado exprese de forma libre sus deseos, creencias, pensamientos, juicios de valor sobre algún hecho, sus motivaciones, entre otras; no obstante, para la presente investigación la información que brindará el entrevistado se encontrará orientada a los procesos de comunicación interna de la institución, por lo que, los datos recolectados proporcionarán una visión personal y subjetiva de las particularidades y necesidades que se presentan dentro de la institución en lo referente a la comunicación organizacional.

Para llevar a cabo la entrevista a profundidad es sustancial que el entrevistador propicie un ambiente favorable y en condiciones igualitarias con el entrevistado con la finalidad de potenciar el intercambio de información. Asimismo, se debe informar al entrevistado cual es el objetivo de la entrevista y poner particular atención a las respuestas que se encuentre brindando (Villamayor, 2014).

Las preguntas que han sido planteadas para la entrevista a profundidad en el presente trabajo de investigación tienen como finalidad conocer las siguientes variables; principales funciones del entrevistado, la perspectiva que tiene sobre la comunicación interna, los principales medios o canales que emplean para comunicarse, determinar si el uso de esos medios es suficiente para cubrir la demanda de información interna, las limitaciones a la hora de transmitir o recibir información, el desenvolvimiento del área de comunicación, la libertad de expresión, como son tomadas las sugerencias con respecto al trabajo de los compañeros, enumeración de fortalezas y debilidades, y que se sugieran estrategias para mejorar los aspectos que consideren deficientes.

3.3 Análisis de los datos obtenidos en las entrevistas a profundidad.

Las entrevistas fueron llevadas a cabo desde el 15 de julio hasta el 10 de agosto del año en curso, para mayor comodidad de los entrevistados el desarrollo de las mismas fue en la sala de sesiones del Palacio Municipal con una duración promedio de 15 minutos cada entrevistado. Se comenzó con los directores departamentales y el alcalde, ante ello para complementar y contrastar resultados se realizó también a secretarios-as, concejales y jefes departamentales, con un total de 10 entrevistas. En la siguiente tabla se resume los datos más relevantes de cada una, y para mayor comodidad de los participantes se ha preferido mantener la información proporcionada en el anonimato. También es necesario destacar que algunas preguntas de las entrevistas no han sido colocadas dentro de la tabla puesto que son percepciones que se repiten.

Tabla 4. Análisis de las entrevistas

NÚMERO DE ENTREVISTA	PREGUNTA	RESPUESTAS
1	<i>¿Cuáles son las principales actividades que se realiza a nivel interno en el GAD Municipal de Girón?</i>	-Presupuesto participativo para actividades anuales; Planificación Nacional, provincial y local; Planes anuales y seguimiento departamentales de carácter financiero, obras, etc. -Actualización y planificación del plan urbano -Reporte del plan de compras públicas

	<i>¿Cómo percibe usted que esta la comunicación del municipio a nivel interno?</i>	Hay falencias en el sistema interno de la comunicación y de igual manera, hacia el exterior del GAD Municipal, por el desconocimiento de las obras o procesos.
	<i>Referente al avance de proyectos u obras, ¿Qué medios o canales de comunicación utilizan?</i>	Carteles o Spots publicitarios, que informen las obras a ejecutar o en marcha a nivel externo, pero a nivel interno aún no hemos puesto ningún plan.
	<i>¿Cuáles son las principales limitaciones que ha encontrado en el manejo de la información con el resto de departamentos o entre los departamentos?</i>	Por falencias en comunicación no hay una adecuada coordinación de los proyectos y actividades realizadas o a realizar. Por la falta de tiempo no hay adecuado canal de transmisión de información, reuniones, etc.
	<i>Por su parte, ¿Existe completa apertura para que sus colaboradores expresen libremente su opinión o sugerencia?</i>	Existe libertad y completa apertura de expresión, lo cual ayuda a los procesos departamentales y poder corregir los inconvenientes a tiempo.
	<i>¿Cómo motiva usted al personal de colaboradores?</i>	No existe una planificación de charlas motivacionales o técnicas de respeto. Pero, hay un acercamiento directo al momento de realizar cualquier actividad.
	<i>¿Cómo resuelve, el surgimiento de algún conflicto interno entre compañeros o departamentos?</i>	Escuchar ambas partes, dialogar, analizar y generar medidas de bienestar entre colaboradores y departamentos; pero siempre respetando las normativas y reglamentos institucionales.
	<i>Para usted, ¿cuál(es) serían las fortalezas más grandes que ha visto usted en su equipo de trabajo?</i>	Considero que al tener personal joven, son más tratables, menos complicados, y productivos.
	<i>En cuanto a las debilidades, ¿qué es lo que usted cree más les está deteniendo para conseguir otro tipo de resultados?</i>	Los proyectos u obras a ejecutar, muchas de ellas no son realizadas, ya sea, por falta de tiempo o por las decisiones económicas del país.
2	<i>Desde su perspectiva, ¿cómo cree usted que se encuentra la comunicación interna dentro del Municipio?</i>	No hay comunicación interna, ni departamental de los procesos en ejecución.
	<i>¿Cuáles son los principales medios o canales que emplean para comunicarse con los otros departamentos y con el señor Alcalde?, ¿Qué medios utilizan?</i>	El medio de comunicación de los diversos procesos y procedimientos entre miembros y del personal al Alcalde es "boca a boca".
	<i>¿Usted cree que el uso de estas formas de comunicación que acaba de</i>	Entrevistado, no está de acuerdo con el sistema de comunicación actual, porque, no

	<i>mencionar es suficiente para cubrir toda la demanda de información y comunicación interna?</i>	es eficiente; y, que debe existir un flujo de comunicación constante y óptimo.
	<i>En su departamento, ¿cuáles han sido las principales limitaciones que han tenido a la hora de transmitir/recibir información al resto de departamentos?</i>	Ausencia de personal técnico en operaciones concretas y urgentes, por falta de uso de medios tecnológicos.
	<i>Tenemos conocimiento de que existe un área de comunicación en el cual labora una persona, según su perspectiva, ¿usted cree que esta área está contribuyendo de alguna manera a que se refuerce la comunicación a nivel interno?</i>	Existe ineficiencia en el sistema de comunicación e información. Hay cómoda libertad de expresión por parte del personal hacia la directiva.
	<i>Cuando se realizan sugerencias hacia el trabajo de otros compañeros, ¿de qué manera los reciben, siente que son tomadas en cuenta sus sugerencias?</i>	-Existe personal que acoge las recomendaciones de manera favorable. -Pero, existen miembros que consideran que se critica su trabajo.
	<i>¿Cuáles considera que son las Fortalezas y debilidades del Municipio de Girón?</i>	-Fortalezas, excelente relación en comunicación y confianza entre personal departamental. -Debilidades, deficiencia de comunicación entre departamentos y diferentes áreas.
	<i>¿Cuál(es) le gustaría a usted que fueran las estrategias que se implementen para mejorar estas debilidades que menciono?</i>	-Comunicación efectiva entre Personal-Directivos y Directivos-Personal. -Comunicación entre áreas (estrategias de seguimiento)
	<i>¿Considera usted alguna otra sugerencia más que quiera agregar?</i>	Motivación y compromiso de los miembros, podrían mejorar los canales de comunicación y la relación entre ellos.
3	<i>¿Cuáles son sus principales funciones dentro del GAD Municipal de Girón?</i>	Recepción de documentos, asistencia a eventos dentro del GAD, redacción de actas, notificaciones de comisiones; y, revisar, cumplir los trámites municipales.
	<i>¿Cómo percibe Ud. que es la comunicación en el municipio de Girón?</i>	No existe entre departamento un adecuado cruce de información, sino que hay independencia entre departamentos de sus actividades.
	<i>¿Qué tipo de medios usan actualmente para comunicarse a nivel interno?</i>	Por documentación, oficios, memos y reuniones pero por departamentos.

	<i>Con base a estos medios utilizados, ¿Cuáles han sido las principales limitaciones, al momento de informar las actividades que se cumplen?</i>	La falta de comunicación, genera problemas de articulación de ideas para los objetivos comunes de la organización.
	<i>El GAD cuenta con una oficina de comunicación y que tiene un trabajador. ¿Según su percepción se está cumpliendo con la comunicación?</i>	No existe un apoyo equitativo de este departamento hacia los demás.
	<i>¿Usted cree que esto se deba a que el personal es limitado?</i>	Es un punto del problema, pero no la solución ni el único inconveniente.
	<i>¿Cuáles considera usted que son las fortalezas del GAD?</i>	No evidencia rivalidad entre compañeros ni departamentos, ayudando a resolver grandes dificultades.
	<i>En relación a la libertad de expresión, ¿Usted puede hablar con toda libertad?</i>	Se puede argumentar y sugerir libremente, pero, no toman en cuenta las sugerencias o comentarios expresados.
	<i>¿Cuáles son las estrategias que le gustaría que se implementaran para mejorar la comunicación?</i>	Implementar un sistema informático, que permita la comunicación y transmisión de información entre departamentos, para conocer las diversas actividades, estados de proyectos u obras.
4	<i>Dentro de las reuniones para avances de la obra y de las actividades municipales, ¿cada cuánto tiempo se realizan las reuniones, y de qué manera aportan?</i>	Realizan de manera quincenal, semanal y diaria, dependiendo del proyecto u obra. Establece que hay que hacer seguimiento y control de los procesos de manera frontal sin obviar los incumplimientos por compañerismo.
	<i>¿Cómo considera usted que se está llevando a cabo la comunicación en los diferentes departamentos del municipio?</i>	Existe una gran debilidad dentro de la comunicación interna entre los departamentos, que hay que fortalecerlos para el desarrollo de proyectos, obras, procesos, trámites.
	<i>¿Cuáles son los principales inconvenientes que ha percibido usted en el entorno interno del municipio?</i>	Al no existir comunicación, hace que el personal tenga desconocimiento de la obra o proyecto, por lo que genera pérdida de tiempo ya que no existe una cadena de información óptima entre áreas.
	<i>¿Cuáles considera usted que son las principales ventajas que tienen ustedes dentro del municipio?</i>	Personal joven, motivado, apoyo al conocimiento y de manera técnica más productiva y eficiente.
	<i>¿Cuáles considera usted que son las principales desventajas que tienen ustedes dentro del municipio?</i>	División de personal, independencia departamental al desarrollo de conflictos.

	<i>¿Percibe usted que hay rumores laborales dentro de la institución?</i>	Existen todo tipo de rumores, ya sea personal, profesional de los diferentes miembros y departamentos. Lo que muchas veces ocasiona un malestar interno.
5	<i>¿Cómo cree usted que es la comunicación dentro del GAD municipal?</i>	La comunicación, hay muchas debilidades y eso lleva a muchas falencias.
	<i>¿Qué tipo de medios utilizan para comunicar las gestiones, funciones a nivel interno?</i>	Por lo general se usan documentos como lo que son, oficios, comunicados, llamadas y correos.
	<i>¿Usted cree que los usos de estos canales son suficientes?</i>	Deberían ser suficiente, pero para lograr eso se debe llevar de alguna mejor manera, los canales deberían ser suficientes.
	<i>¿Cada cuánto tiempo se realizan reuniones para el registro de actividades?</i>	Puede ser cada dos días, es lo que usualmente se lleva
	<i>¿Cómo considera usted que esta la comunicación en los departamentos?</i>	Carece de eficacia, los canales son buenos, pero la aplicación no es buena, no se hace un uso correcto.
	<i>¿Cuáles son los principales inconvenientes?</i>	La información no es oportuna y retrasa muchas cosas por la falta de comunicación fluida.
6	<i>¿Cómo considera la comunicación dentro del GAD?</i>	No es tan buena, pero cada 15 días hay reuniones, donde se conversa, pero no llega la información a todos.
	<i>¿Cuál es el medio de comunicación que más usan?</i>	Memos, redes sociales, ciertos grupos en las mismas redes sociales y ahí, nos enteramos de ciertos proyectos.
	<i>¿Qué otros canales usan?</i>	Los memorándums, porque muchos compañeros no están en el grupo de WhatsApp.
	<i>¿Cómo es la comunicación con otros departamentos?</i>	Ha mejorado ya que hay nuevos proyectos y en parte, la comunicación interna.
7	<i>¿Cómo cree que es la comunicación dentro del municipio?</i>	La comunicación interna del municipio es regular, porque, se ha notado la falta de información que llega a los diferentes departamentos.

	<i>¿Cómo recibe usted la comunicación?</i>	Comunicación directa, a veces, mediante la aplicación WhatsApp y rara vez por memorándums.
8	<i>¿Cuáles son las estrategias que le gustaría que implemente para mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos?</i>	Capacitaciones entre todos los técnicos, directores, todo el GAD municipal, para el correo institucional, no se le está dando un buen uso, el uso de quipus, el uso de una agenda, una cartelera, una especie de cartelera; en donde, se indique las horas de reuniones y no solo confiarnos en los correos.
9	<i>¿Cómo cree que es la comunicación dentro del municipio?</i>	Entre los departamentos administrativos es más efectiva, se trata de ser más operativos y siempre estamos en comunicación interna del departamento.
	<i>¿Cuáles son los canales de comunicación?</i>	El medio más usado es el celular, otros medios son los memorándums y también boca a boca.
	<i>¿Cuáles son las limitaciones para la comunicación?</i>	El dispositivo celular, ya que, el personal no contesta o no está disponible.
10	<i>¿Qué debería mejorar para una comunicación efectiva?</i>	Mejorar el correo del municipio, la capacidad de enviar ciertos archivos.
	<i>¿Cuál es el medio de comunicación que más se emplea?</i>	Dentro del municipio, es el WhatsApp y Facebook, medio más efectivo para el manejo de la información.
	<i>¿Cómo observa la comunicación entre departamentos?</i>	En la parte operativa, la comunicación es de una mejor manera, que la comunicación administrativa.
	<i>¿Qué considera se debería mejorar para una comunicación más óptima interna?</i>	Que se implementen herramientas que nos permitan comunicarnos de mejor manera, y que estas herramientas sean difundidas a todo el personal.

Elaborado por: Esthela Morocho

Sintetizando la información colocada dentro de la tabla anterior, se puede concluir que la comunicación interna de los diferentes departamentos y áreas, es deficiente, ya que es verdad que existen canales de comunicación, pero estos no son considerados como medios adecuados para la correcta administración de información, ya sea por aspectos tecnológicos, o la misma falta de coordinación de los procesos y actividades ejecutadas o a ejecutar.

Por otro lado, al contar con personal joven entre sus miembros consideran un beneficio ya que cuentan con nuevas ideas, son productivos, aprenden con facilidad y se desarrollan más efectivamente. Del mismo modo, al no contar con un correo electrónico corporativo óptimo para las operaciones, utilizan el personal, pero este tiene poca capacidad al emitir o enviar archivos.

También se manifiesta el uso de aplicaciones móviles como WhatsApp y Facebook para la comunicación interna, apuntando que no todos los miembros de la institución están incluidos.

El personal entrevistado, sugiere implementar un sistema tecnológico, que permita el control, supervisión, conocimiento de las actividades ejecutadas o a realizar, para con ello, todos los colaboradores internos tengan conocimiento de las diversas actividades y al mismo tiempo fomentar las relaciones positivas entre compañeros, permitiendo esto llegar a la consecución de los objetivos y metas del GAD Municipal de Girón.

En una de las entrevistas se manifestaba que tal vez toda la carencia de motivación interna podría deberse a que los GADs Municipales tienen administraciones que duran cuatro años y que cada administración viene con su propio equipo de trabajo, sin embargo de los 107 empleados tan solo 40 son los que tienen esta modalidad de contratación ocasional, los 67 restantes son personal con nombramiento y algunos de ellos están por los 25 años de servicio, y manifiestan que durante todo este tiempo lo interno siempre ha sido olvidado.

3.4 Análisis de los datos de las encuestas



Como se había mencionado anteriormente, este instrumento no estuvo contemplado en su inicio en el anteproyecto, sin embargo, se creyó necesaria su implementación para contrarrestar los resultados tanto de la observación como de las entrevistas, con la opinión total de los 107 colaboradores internos del GAD Municipal.

Teniendo en cuenta que las instituciones son completamente heterogéneas y que no todos poseen la misma instrucción académica, así como la misma edad y nivel de comprensión, se tomó la decisión de realizar una encuesta para los empleados y otra diferente para el personal obrero. De esta manera se aplicó un modelo para las 69 personas que laboran en las oficinas de los 23 departamentos del GAD y otro modelo para las 38 personas que se encuentran en la categoría de obreros municipales. Ambos modelos se encuentran en los anexos 1 y 2.

Análisis e interpretación de los datos obtenidos de las 69 encuestas aplicadas a los empleados del GAD.

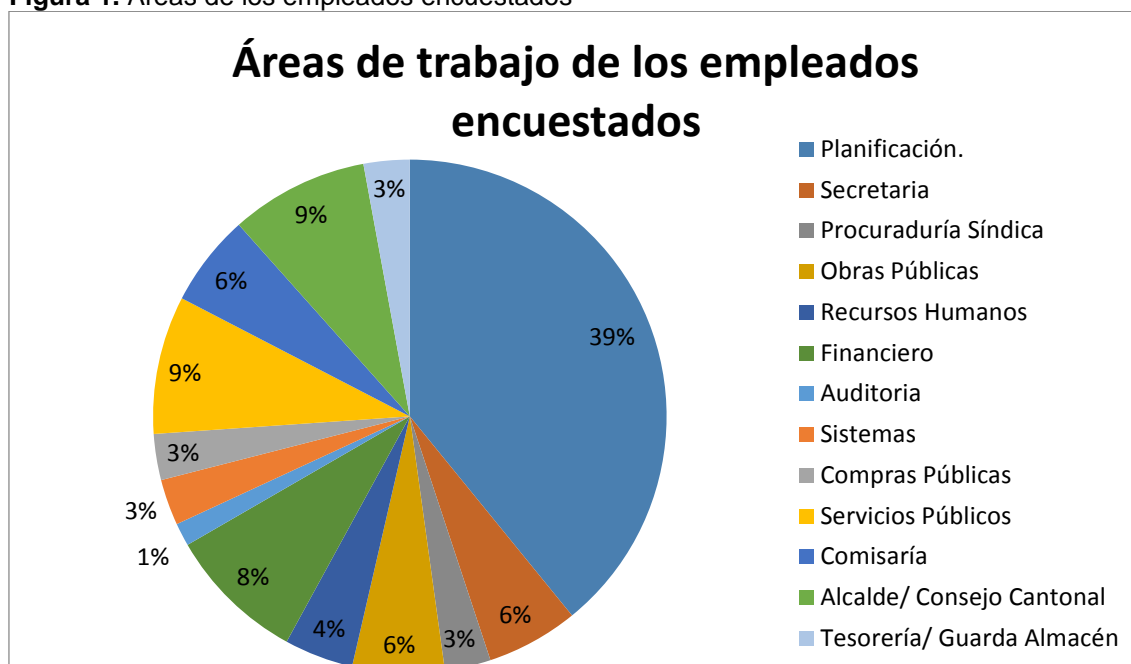
La primera pregunta demográfica se enfoca en conocer el área y cargo que ocupan los 69 encuestados, en la siguiente tabla 5, se observa cada uno de los departamentos con el número total de personal con el que cuentan.

Tabla 5. Áreas de trabajo de los empleados encuestados

Área	Frecuencia	Porcentaje
Planificación.	27	39,13%
Secretaría	4	5,80%
Procuraduría Síndica	2	2,90%
Obras Públicas	4	5,80%
Recursos Humanos	3	4,35%
Financiero	6	8,70%
Auditoría	1	1,45%
Sistemas	2	2,90%
Compras Públicas	2	2,90%
Servicios Públicos	6	8,70%
Comisaría	4	5,80%
Alcalde/ Consejo Cantonal	6	8,70%
Tesorería/ Guarda Almacén	2	2,90%
TOTAL	69	100%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

Figura 1. Áreas de los empleados encuestados

Elaborado por: Esthela Morocho

En la Tabla 5 y Figura 1 se expone la distribución del personal administrativo de acuerdo a las áreas que ocupan, teniendo como mayor porcentaje la de Planificación (39%) con 27 personas que laboran en este sector. Por otra parte, las áreas Financieras y de Servicios Públicos tienen un porcentaje del 9% que incluye en su campo a 6 personas cada una. Asimismo, los ámbitos de la Alcaldía y Consejo cantonal tienen un porcentaje del 8%, Secretaría, Obras Públicas y Comisaría poseen un 6% del personal cada una, Recursos Humanos 4%, Compras Públicas, Procuraduría Síndica, Sistemas, Tesorería y Almacén con un 3% cada una, y Auditoría 1% de los empleados.

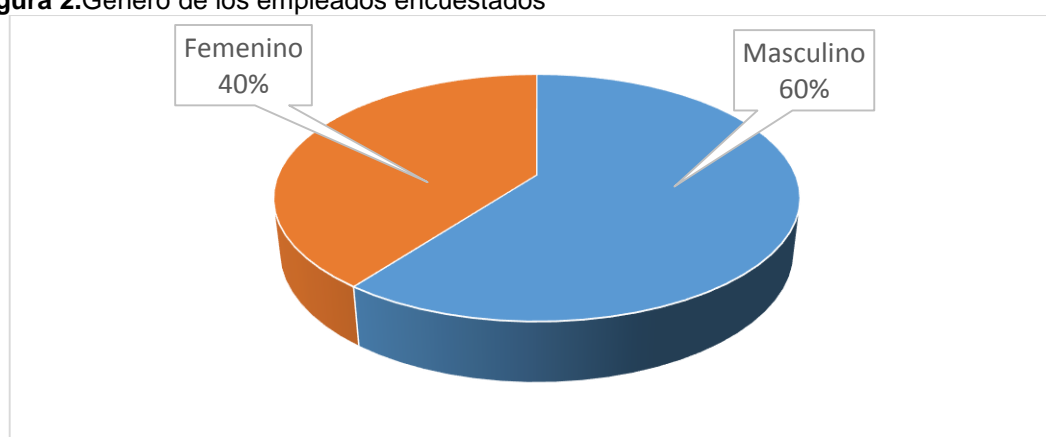
Ante esto, se ha podido evidenciar que el mayor número de empleados pertenecen al área de Planificación, la cual, es la que mayor problemas de comunicación presenta, además, el cargo de comunicador está representado por una oficina y no por un departamento que cumpla funciones estratégicas en la comunicación interna del GAD, suscitando deficiencias en los procesos comunicativos interdepartamentales referidos a la recepción de información y manejo documental.

Tabla 6. Género de los empleados encuestados

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	41	59,42%
Femenino	28	40,58%
Total	69	100,00%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

Figura 2. Género de los empleados encuestados

Elaborado por: Esthela Morocho

En lo referente al género de los miembros de la institución, como se observa en la Tabla 6 y Figura 2, un 59,42% son de género masculino y un 40,58% femenino, por lo que, podemos denotar que el género predominante en la entidad es el masculino. Ante estos datos no se puede concluir que existan inequidades de género en el GAD Municipal de Girón, ya que se necesitaría de un análisis de múltiples factores y correlaciones para aseverar esta premisa.

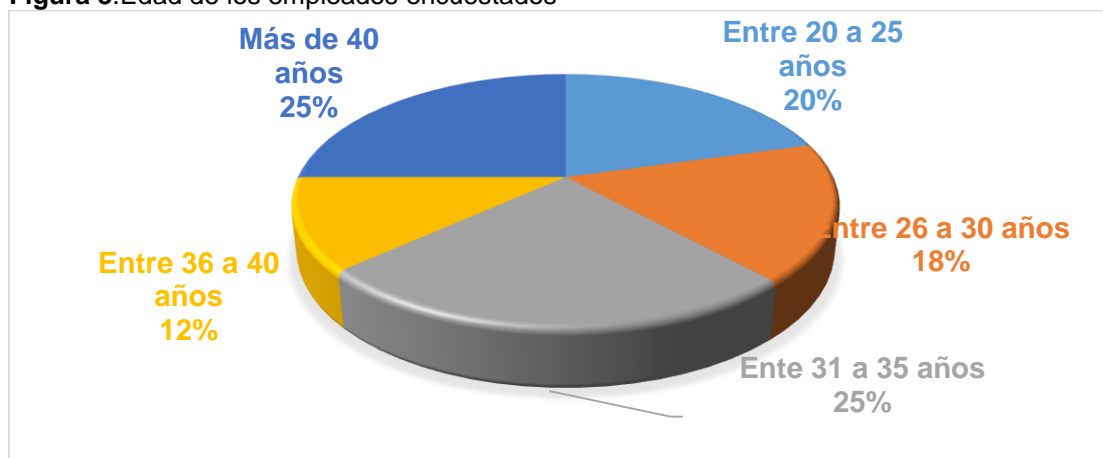
Tabla 7. Edad de los empleados encuestados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 20 a 25 años	14	20,29%
Entre 26 a 30 años	12	17,39%
Entre 31 a 35 años	17	24,63%
Entre 36 a 40 años	9	13,04%
Más de 40 años	17	24,63%
Total	69	100,00%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

Figura 3. Edad de los empleados encuestados



Elaborado por: Esthela Morocho

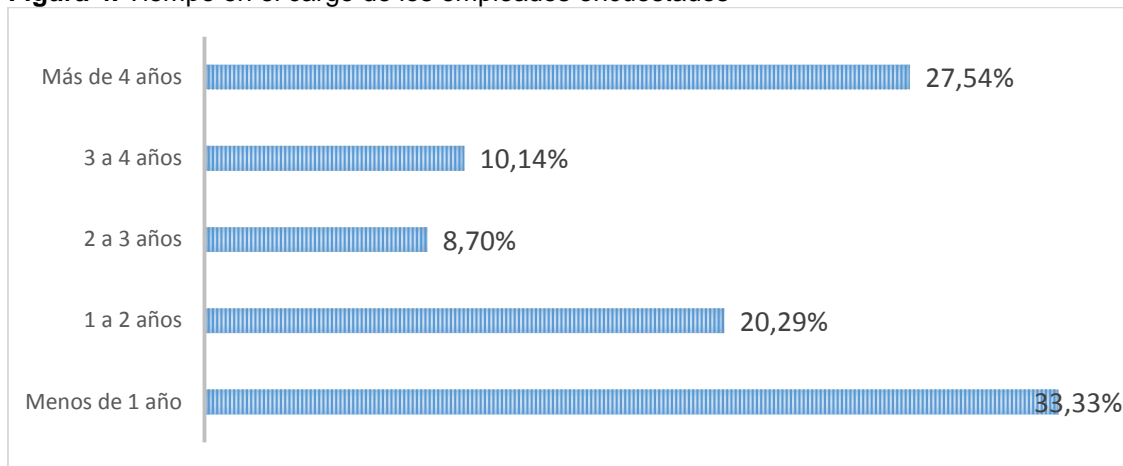
Los datos de la encuesta, con relación a la edad del personal de la institución muestran en la Tabla 7, que un 25% se encuentra entre las edades de 31-35 años y más de 40 años respectivamente, un 21% entre 20-25 años, un 18% entre 26-30 años y el 11% entre 20 a 25 años. Como se puede apreciar la distribución por edades en el GAD es variada, lo que contribuye de una manera bilateral a la mejora de los procesos en general, especialmente los concernientes a la comunicación interna puesto que aquellos que pertenecen a edades avanzadas pueden contribuir con su experiencia y criterio formado, mientras que, los que pertenecen a edades tempranas aportan con innovación y nuevas ideas para el desarrollo del GAD.

Tabla 8. Tiempo del cargo de los empleados encuestados

Tiempo en el Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	23	33,33%
1 a 2 años	14	20,29%
2 a 3 años	6	8,70%
3 a 4 años	7	10,14%
Más de 4 años	19	27,54%
Total	69	100,00%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

Figura 4. Tiempo en el cargo de los empleados encuestados

Elaborado por: Esthela Morocho

Las encuestas realizadas al personal en lo que respecta al tiempo de servicio dentro de la institución explicitado en la Tabla 8, muestra que un 33,33% tiene menos de un año, un 27,54% más de 4 años, un 20,29% entre 1 a 2 años y un porcentaje alrededor del 8,70% entre 2 a 3 años respectivamente. Esto muestra que el 66,67% lleva laborando en el GAD más de un año, lo que permite evidenciar que existe estabilidad laboral en la institución. Cabe destacar que este grupo puede realizar contribuciones sustanciales a los procesos de comunicación interna, ya que, al estar presentes en los procesos por un lapso de tiempo, pueden aportar con su perspectiva acerca de las falencias que se presentan, así como con su experiencia en cuanto a los procesos que si han funcionado de manera efectiva y que deben ser reproducidos.

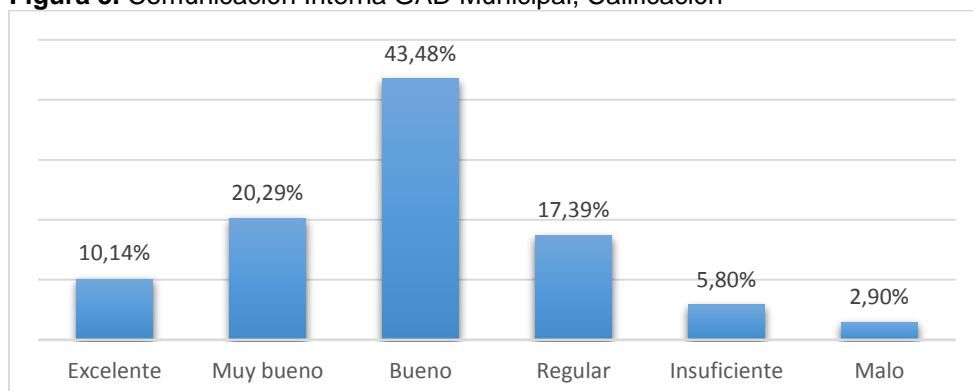
Esto concuerda con la teoría de Castillo (2010) según la cual, el diagnóstico organizacional referido a la comunicación parte de las historias, es decir de la memoria institucional y de la evolución de la entidad. Además, desde la perspectiva de la cultura organizacional la permanencia constante de un individuo en una institución genera un sentimiento de pertenencia que predispone a la persona a colaborar o implementar cambios para la mejora de los procesos (Ruizalba, 2013).

Tabla 9. Comunicación Interna del GAD Municipal, Calificación

Como califica la comunicación entre los departamentos del GAD		
	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	10,14%
Muy bueno	14	20,29%
Bueno	30	43,48%
Regular	12	17,39%
Insuficiente	4	5,80%
Malo	2	2,90%
Total	69	100,00%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

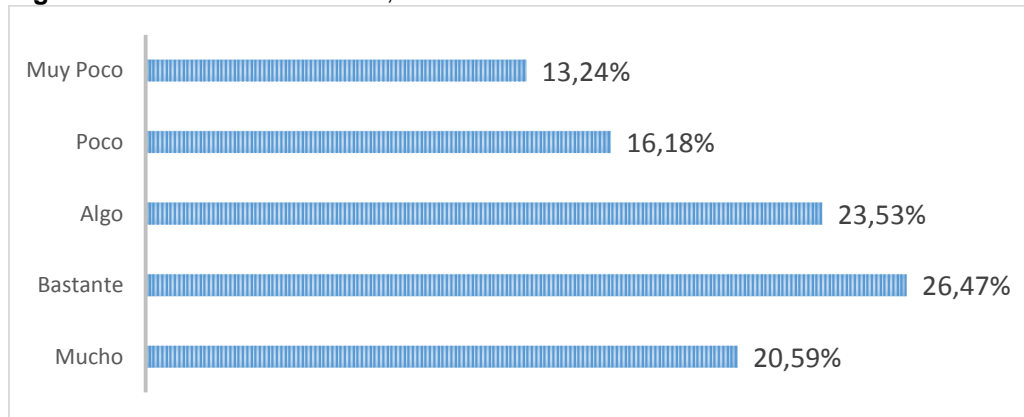
Figura 5. Comunicación Interna GAD Municipal, Calificación

Elaborado por: Esthela Morocho

Dentro del banco de los encuestados, en relación a la comunicación que se desarrolla en los diferentes departamentos del GAD Municipal expuesto en la Tabla 9, se muestra que un 43,48% sostiene que la comunicación interna es “buena”, un 20,29% que es “muy buena” y cerca del 17,39% que es “regular”; por lo que se estima que no existe una comunicación efectiva entre las diferentes áreas de la institución. Esta diferencia de percepciones se debe a diferentes factores que se presentan dentro de la organización entre los cuales se tiene a las herramientas usadas para el traspaso de información, mismas que pueden ser efectivas para un área e ineficientes para otra, o incluso presentar una ausencia total de estas. En este contexto, el diagnóstico en palabras de Águeda (2015) brinda una perspectiva general de los procesos comunicativos de las

partes que componen la estructura de la organización, además, se genera la posibilidad de identificar los problemas de cada área para realizar modificaciones o refuerzos a los procesos.

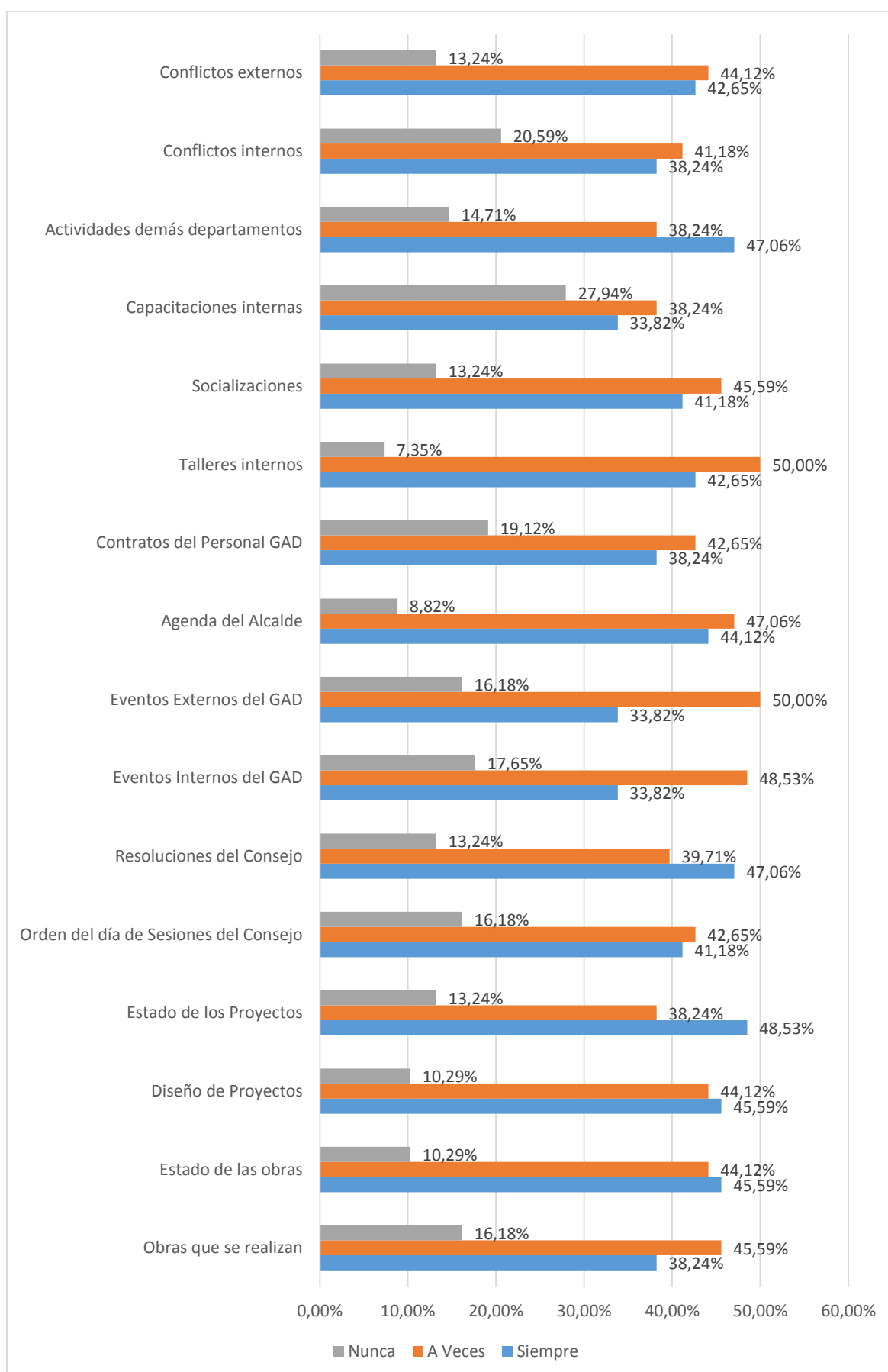
Figura 6. Comunicación Interna, valores institucionales



Elaborado por: Esthela Morocho

Los resultados de los encuestados, en relación a los beneficios de la comunicación interna y su función para transmitir los valores de la institución muestran que cerca del 27% sugiere que los beneficios son “bastantes”, un 24% calificó como “algo”; y, un 20% como “mucho”. Mayoritariamente la percepción de la comunicación de valores es efectiva, no obstante, existe un grupo que cree que la comunicación de los valores es “poco” o “muy poco” beneficiosa. Como se aprecia en la Figura 6 un gran porcentaje conoce acerca de la importancia que tiene la comunicación para la transmisión de valores, puesto que, según Egidos y Páez (2000) este proceso tiene por finalidad generar cambios en las actitudes y conductas de los individuos y orientarlas hacia la consecución de los objetivos de la institución. De acuerdo a esto, no deberían existir un porcentaje de personas que laboran en el GAD que desconozcan de esta importancia por más mínima que sea la cantidad.

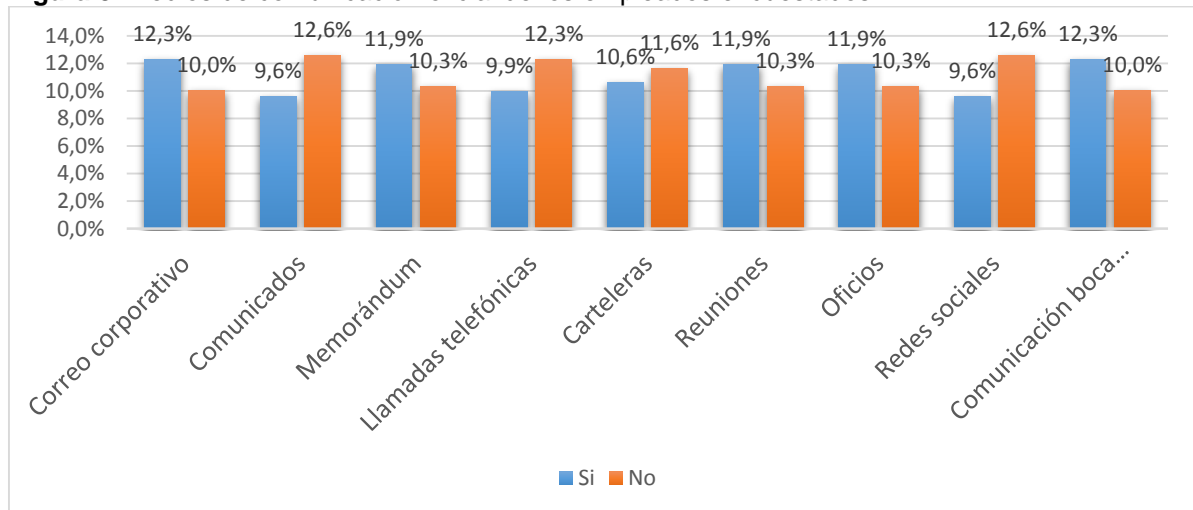
Figura 7. Información de las actividades del GAD Municipal hacia los empleados



Elaborado por: Esthela Morocho

En la Figura 7 se puede observar las diversas actividades que realiza el GAD municipal y su relación con la pregunta: ¿Considera estar informado de las actividades que se realizan en el GAD Municipal? De manera general, se puede evidenciar un promedio de encuestados, relativamente superior, que respondieron “a veces”, en contraste a aquellos que respondieron siempre estar informados acerca de las actividades que realiza el GAD. Esto demuestra que en cuanto a la información que brinda el GAD con respecto a sus actividades no existe un consenso de opinión respecto al acceso a estos datos, no obstante, tampoco se puede afirmar que el descontento en lo referente a este tema sea generalizado. En este sentido vale aclarar que según Castro (2014) la comunicación en las organizaciones debe ser realizada mediante mensajes claros y objetivos acerca de los asuntos que conciernen a la institución. De acuerdo a esto, si se contrasta el hecho de que un porcentaje menor en comparación a los otros piensa que nunca le llega esta información se puede inferir que el problema surge con las herramientas comunicativas, así como la objetividad del mensaje.

Figura 8. Medios de comunicación oficial de los empleados encuestados



Elaborado por: Esthela Morocho

Por otro lado, la pregunta: ¿Cuál es el medio de comunicación oficial entre los miembros de la institución? Cuyos resultados se exponen en la Figura 8, señalan que, aunque existe comunicación interna, no se presenta una marcada opinión entre los medios empelados para la transmisión de información dentro del GAD.

Esto conlleva un grave error en los procesos de comunicación puesto que cada tipo de mensaje tiene un medio específico por el que es más efectiva su transmisión. De esta forma, si no se tiene un departamento de comunicación con un plan de comunicación interno, que decida la manera en la que se transmiten los mensajes, a pesar de que exista comunicación interna, esta presentará muchas falencias en lo que respecta a los resultados del proceso.

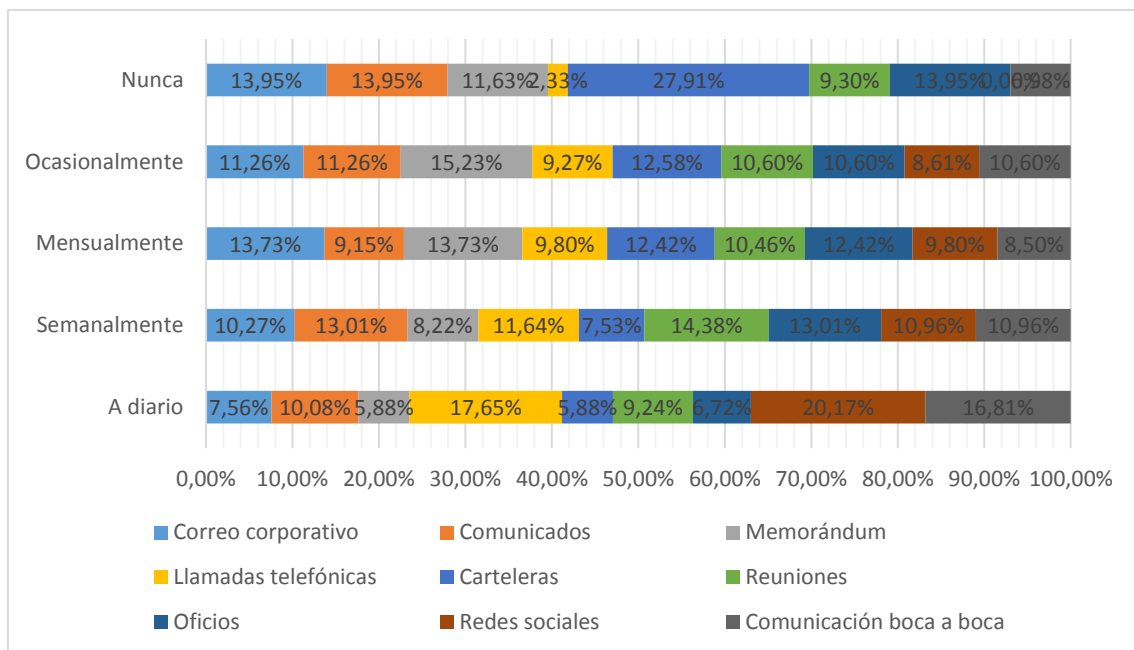
Tabla 10. Frecuencia de medios de comunicación utilizados por los empleados

Medio de Comunicación	A diario	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca
Correo corporativo	7,56%	10,27%	13,73%	11,26%	13,95%
Comunicados	10,08%	13,01%	9,15%	11,26%	13,95%
Memorándum	5,88%	8,22%	13,73%	15,23%	11,63%
Llamadas telefónicas	17,65%	11,64%	9,80%	9,27%	2,33%
Carteleras	5,88%	7,53%	12,42%	12,58%	27,91%
Reuniones	9,24%	14,38%	10,46%	10,60%	9,30%
Oficios	6,72%	13,01%	12,42%	10,60%	13,95%
Redes sociales	20,17%	10,96%	9,80%	8,61%	0,00%
Comunicación boca a boca	16,81%	10,96%	8,50%	10,60%	6,98%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

Figura 9. Frecuencia de medios de comunicación utilizados por el personal



Elaborado por: Esthela Morocho

La Tabla 10 y Figura 9 exponen la distribución de las herramientas empleadas para la comunicación interna dentro del GAD de Girón, entre las que se destaca que el 13,95% piensa que el correo corporativo no es empleado nunca mientras que un 13,73% afirma que es usado mensualmente. En cuanto a los comunicados el 13,95% expone que esta herramienta no es empleada nunca mientras que un 11,26% afirma que es usada ocasionalmente, además, los memorándums son usados ocasionalmente para el 15,23% mientras que para el 13,73% son empleados mensualmente.

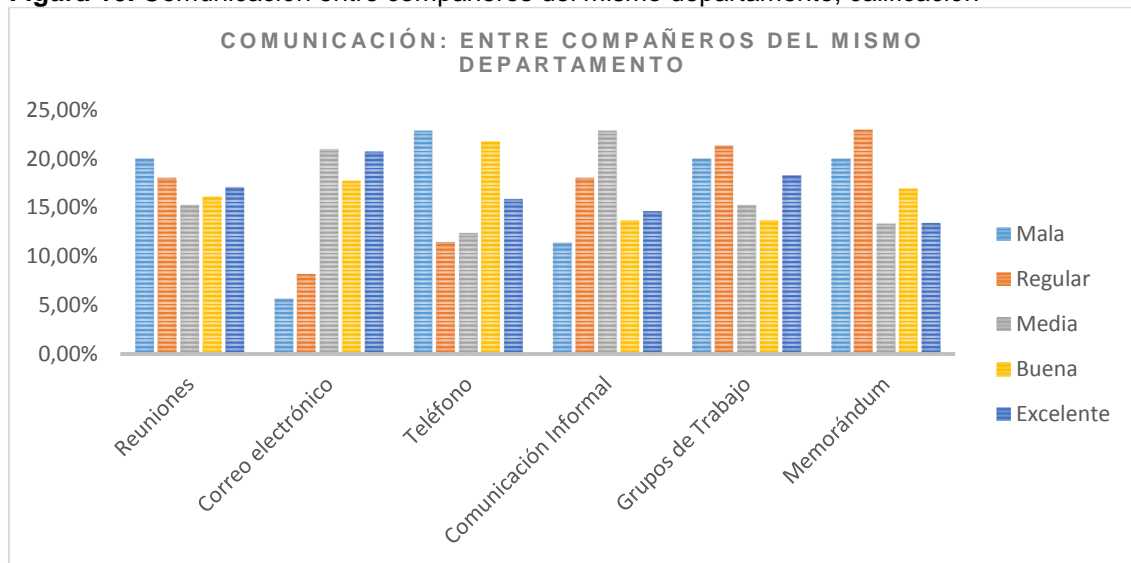
Las llamadas telefónicas son las más empleadas, un 17,65% asegura que son realizadas a diario en comparación a otras herramientas, mientras que las reuniones tienen una frecuencia semanal, los oficios no representan una herramienta efectiva puesto que no existe un consenso que muestre una periodicidad como herramienta informativa. Cabe recalcar que, las redes sociales tienen una aceptación como medio de información, no obstante, los datos muestran que su funcionamiento no es efectivo puesto que un 20% opina que su funcionamiento es diario, y el 80% restante que funcionan semanalmente, mensualmente u ocasionalmente.

La comunicación boca a boca es un recurso usado a diario según la información recolectada, sin embargo, no es el medio propicio para la transmisión de



información formal, sobre todo si se trata de una institución pública. Finalmente, las carteleras son el medio menos empleado en el GAD de Girón. En general, no existe un consenso acerca de los medios de comunicación interna en la institución, por lo que se puede inferir que no existe una sistematización de la información y delimitación de los medios que pueden ser empleados para cada tipo de datos que se desea comunicar.

En este sentido, Carlos Ongallo (2007) argumenta que la comunicación adecuada se sustenta en la creación de canales óptimos y rigurosos acorde a las necesidades de las instituciones, así como fundamentada en la utilidad que tiene para las personas y los intereses de cada una.

Figura 10. Comunicación entre compañeros del mismo departamento, calificación

Elaborado por: Esthela Morocho

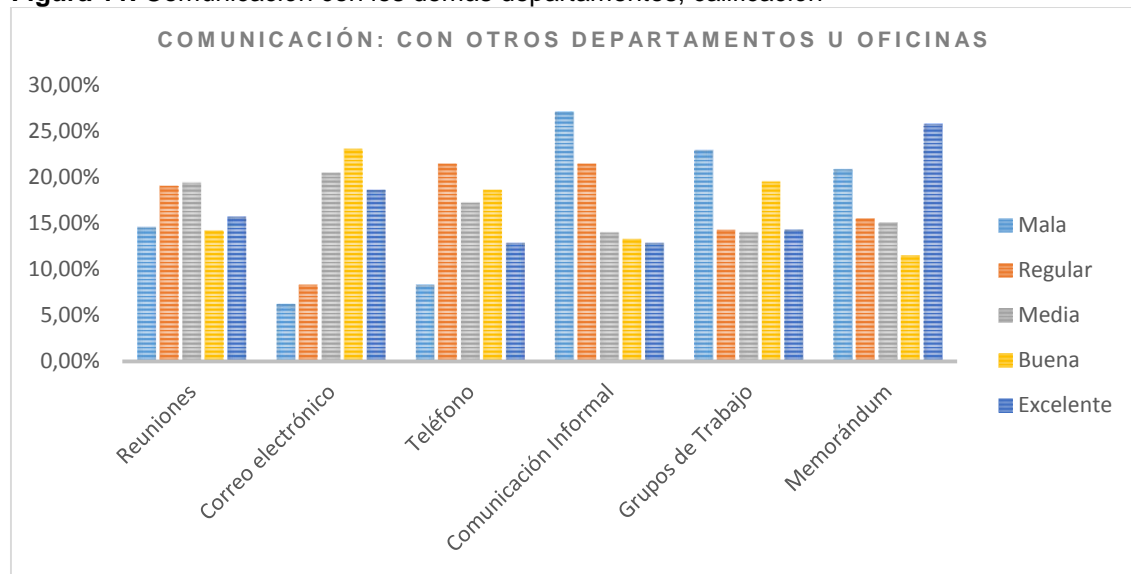
En la Figura 10 se exponen los resultados de los encuestados de acuerdo a la comunicación entre compañeros del mismo departamento, con lo que se observan los porcentajes mayoritarios para: reuniones, en las que el 20% piensa que es mala; la comunicación por correo electrónico tiene dos porcentajes elevados en los que un 20,95% piensan que la comunicación tiene un nivel medio, mientras que otro 20,73% afirma que es excelente; en cuanto a llamadas telefónicas un 22,86% piensa que es mala y un 21,77% que es buena; en la comunicación informal el 22,86% piensa que es de nivel medio, mientras que un 18,03% afirma que es regular; en los grupos de trabajo la percepción se encuentra dividida en un 21,32% que piensa que este tipo de comunicación es regular un 20% que es mala y un 18,29% que es excelente.

Finalmente, los memorándums como herramienta de comunicación entre los miembros de un departamento tienen una percepción regular por parte del 22,95%, mala para el 20% y excelente solo para un 13%. Esto demuestra que existen marcadas falencias en el uso de las herramientas de comunicación interna, puesto que no existe una mayoría con una opinión orientada hacia el uso efectivo de las herramientas.

Estas, en un ambiente óptimo deberían servir para la cohesión social de los empleados, puesto que según como describe Stefanu (2016), uno de los elementos de la comunicación organizacional es el factor social, el cual tiene por

objetivo afianzar las interrelaciones entre los integrantes brindando un sentido de pertenencia e importancia a los empleados por parte de la organización, además, de mejorar la eficiencia de los procesos y funciones que ejecuta cada persona.

Figura 11. Comunicación con los demás departamentos, calificación



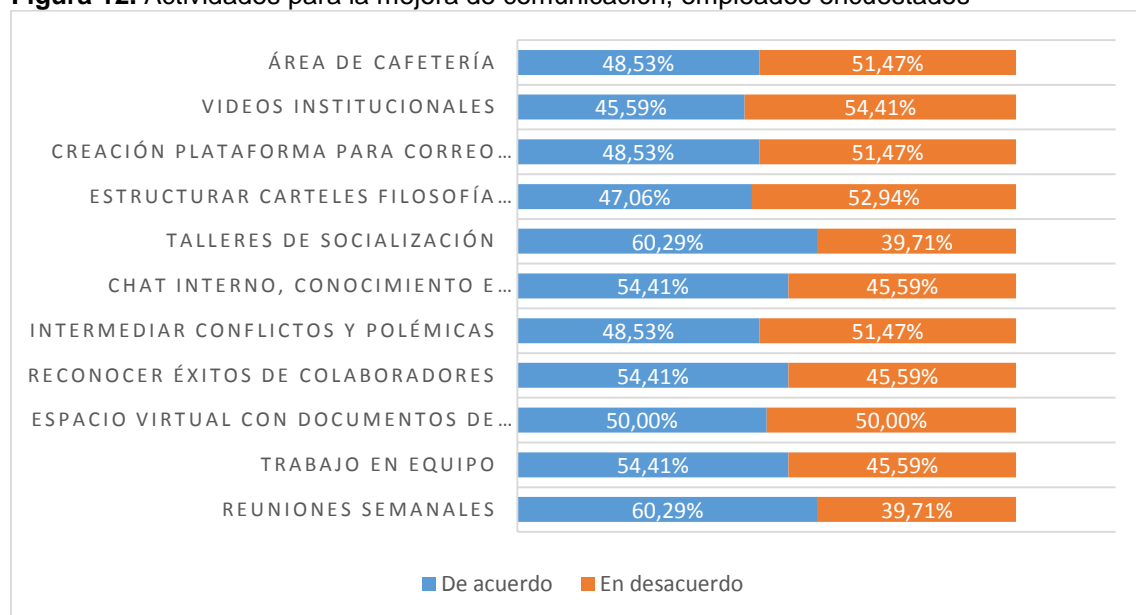
Elaborado por: Esthela Morocho

De igual manera, la comunicación con los demás departamentos, es deficiente como se muestra en la Figura 11, puesto que, en lo que respecta a reuniones el 19,05% y el 19,35% opinan que es regular y media respectivamente; para el correo electrónico los porcentajes 20,43% y 23,01% lo ubican en una percepción media y buena respectivamente; el uso del teléfono expone que es regular como herramienta de comunicación ya que el porcentaje mayoritario 21,43% lo cataloga como regular; la comunicación informal tiene una percepción mala y regular para el 27,08% y el 21,43% respectivamente; los grupos de trabajo han sido considerados como malos y buenos por el 22,92% y el 19,47% respectivamente.

Finalmente, los memorándums tienen una percepción excelente por el 25,71%, mientras que el 20,83% sostiene que es una mala herramienta. Ante estos resultados, se puede afirmar que no existe una percepción clara acerca de la efectividad de las herramientas de comunicación para la transmisión de información entre departamentos presentándose problemas en la efectividad de

los datos, exponiéndose el problema en los ámbitos de las relaciones sociales y la determinación de los canales de información particulares. Ante esto, se hace necesaria la motivación en la comunicación interna a través de la colaboración y participación de los integrantes de la institución, con la finalidad de que los planes de mejoramiento de la comunicación interna partan de sus opiniones y sugerencias como lo expone Capriotti (2013) en su obra “Planificación estratégica de la imagen corporativa”.

Figura 12. Actividades para la mejora de comunicación, empleados encuestados



Elaborado por: Esthela Morocho

De acuerdo a la descripción del gráfico referido a la comunicación interdepartamental y en respuesta a la pregunta: ¿Qué actividades considera que hace falta mejorar para la comunicación interna de la entidad?, los resultados de la Figura 12 muestran que los talleres de socialización y reuniones semanales son los factores principales que podrían mejorar la comunicación con un 61% de aceptación, seguido de trabajo en equipo y espacio virtual con documentos de interés, y por último el chat interno para conocimiento e información.

Esto concuerda con la teoría planteada por Costa (2018), quien expone que la motivación para mejorar la comunicación interna es fundamental, sobre todo si

se parte desde los actores de la organización, además, el grado de información que se transmite a los integrantes de la institución se encuentra completamente ligado a las actividades de los empleados, puesto que al realizar socializaciones de la información con el menor grado de confidencialidad, el aporte y participación de los empleados será mucho más grande y efectivo, estableciéndose vínculos cercanos con la institución.

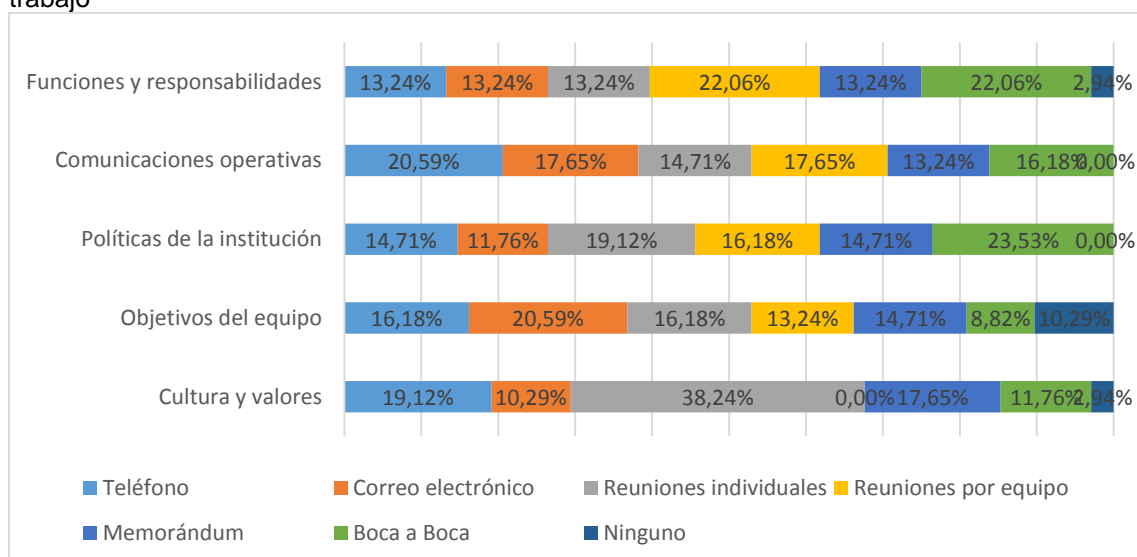
Tabla 11. Canales habituales de transferencia de información institucional al equipo de trabajo

Tipo de información	Teléfono	Correo electrónico	Reuniones individuales	Reuniones por equipo	Memorándum	Boca a Boca	Ninguno
Cultura y valores	19,12 %	10,29%	38,24%	0,00%	17,65%	11,76%	2,94 %
Objetivos del equipo	16,18 %	20,59%	16,18%	13,24%	14,71%	8,82 %	10,29 %
Políticas de la institución	14,71 %	11,76%	19,12%	16,18%	14,71%	23,53%	0,00 %
Comunicaciones operativas	20,59 %	17,65%	14,71%	17,65%	13,24%	16,18%	0,00 %
Funciones y responsabilidades	13,24 %	13,24%	13,24%	22,06%	13,24%	22,06%	2,94 %

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

Figura 13. Canales habituales de transferencia de información institucional a los equipos de trabajo



Elaborado por: Esthela Morocho

Del personal encuestado, en relación a los canales más habituales que se emplea para transmitir la información al equipo de trabajo, los resultados muestran que en Cultura y valores un 38% opina que la transferencia de información es realizada a través de reuniones individuales, en cuanto a los objetivos del equipo un 21% opina que es comunicado por correo electrónico, las políticas de la institución para el 23% es realizada boca a boca, las comunicaciones operativas un 21% opina que son realizadas por teléfono, 17% por correo electrónico y reuniones por equipo, finalmente las funciones y responsabilidades son comunicadas boca a boca y en reuniones por equipo con un 22% respectivamente.

Esto demuestra que los canales de comunicación para el traspaso de la información no están definidos, puesto que los datos acerca de las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros deberían ser expuestos en esquemas estructurados, la cultura y valores de la institución deberían encontrarse expuestos por toda la institución y no ser comunicados mayoritariamente a través de reuniones individuales, entre otros.

Esto demuestra la falta de sistematización de la información manejada en el GAD de Girón y en relación a esta, la delimitación adecuada de los canales informativos. Esto se contrasta con lo expuesto por Aragón (2015), quien hace una diferencia fundamental entre información formal e informal, con lo que se determinan canales específicos, tipos de comunicación y la utilidad de la misma, evidenciándose la falta de estos preceptos en la institución en cuestión.

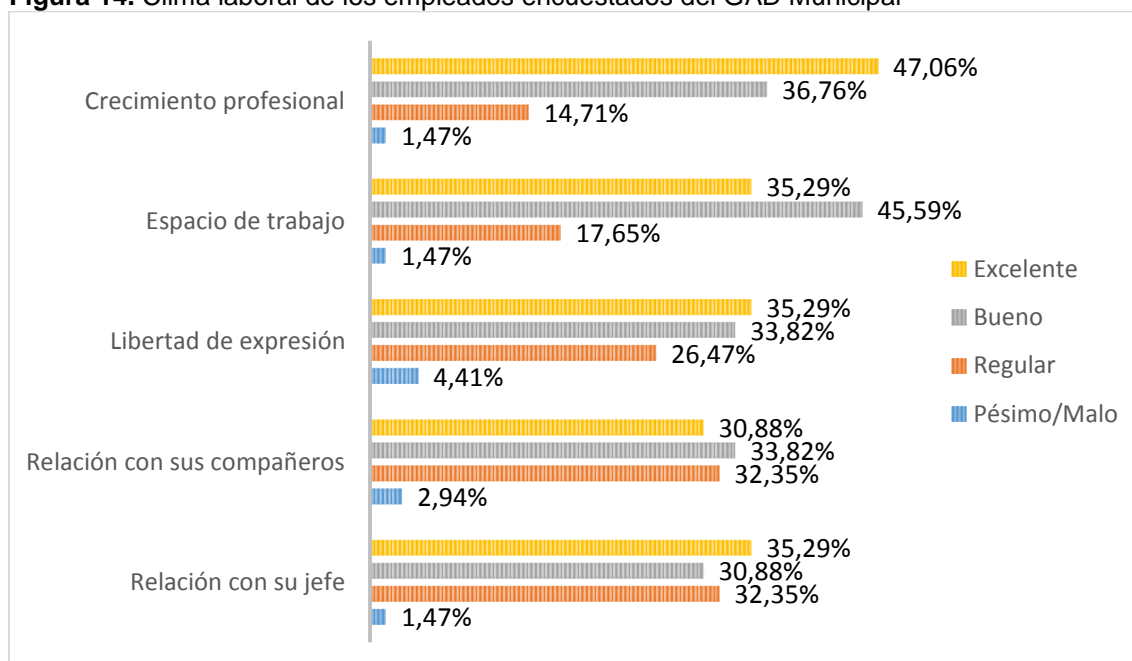
Tabla 12. Clima Laboral de los empleados encuestados del GAD Municipal

Clima Laboral	Pésimo/Malo	Regular	Bueno	Excelente
Relación con su jefe	1,47%	32,35%	30,88%	35,29%
Relación con sus compañeros	2,94%	32,35%	33,82%	30,88%
Libertad de expresión	4,41%	26,47%	33,82%	35,29%
Espacio de trabajo	1,47%	17,65%	45,59%	35,29%
Crecimiento profesional	1,47%	14,71%	36,76%	47,06%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón



Elaborado por: Esthela Morocho

Figura 14. Clima laboral de los empleados encuestados del GAD Municipal

Elaborado por: Esthela Morocho

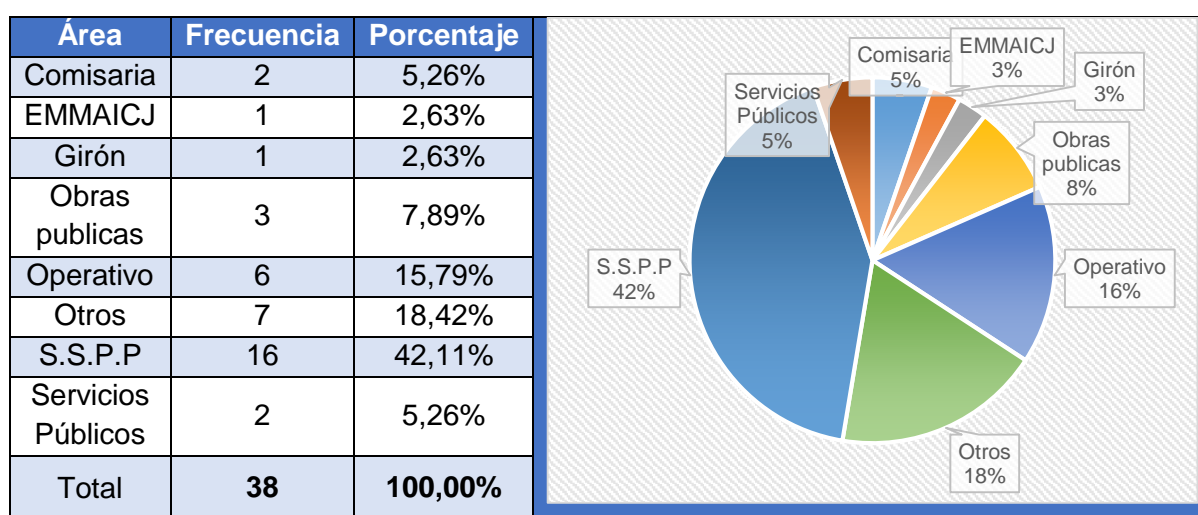
Dentro de la evaluación del clima laboral del GAD Municipal, se observa en la Tabla 12, que la relación con el jefe es excelente para un 36%, la relación con los compañeros es “buena” (34%); libertad de expresión, es decir, opinar y dar sugerencias, un 36% la califica como excelente; el espacio de trabajo es calificado por el 45% como bueno; y en cuanto al crecimiento profesional el 48% afirma que es excelente.

Gracias a la información recolectada se han evidenciado las perspectivas y opiniones que tiene el personal administrativo del GAD de Girón acerca de la comunicación interna en las diferentes áreas y departamentos, no obstante, los procesos comunicativos no se encuentran referidos específicamente a esta área, por lo que a continuación se exponen los resultados de las encuestas realizadas al personal operativo de la institución con la finalidad de exponer sus perspectivas y opiniones acerca de la comunicación interna, tomando en cuenta que los contextos administrativos y operativos obedecen a diferentes factores y circunstancias cada uno.

Resultados de Encuestas: Personal Operativo del GAD Municipal Girón

Dentro de las encuestas realizadas al personal operativo del GAD de Girón (Anexo 2), se evidenció lo siguiente:

Tabla 13. Áreas de funciones del personal obrero del GAD Municipal Girón

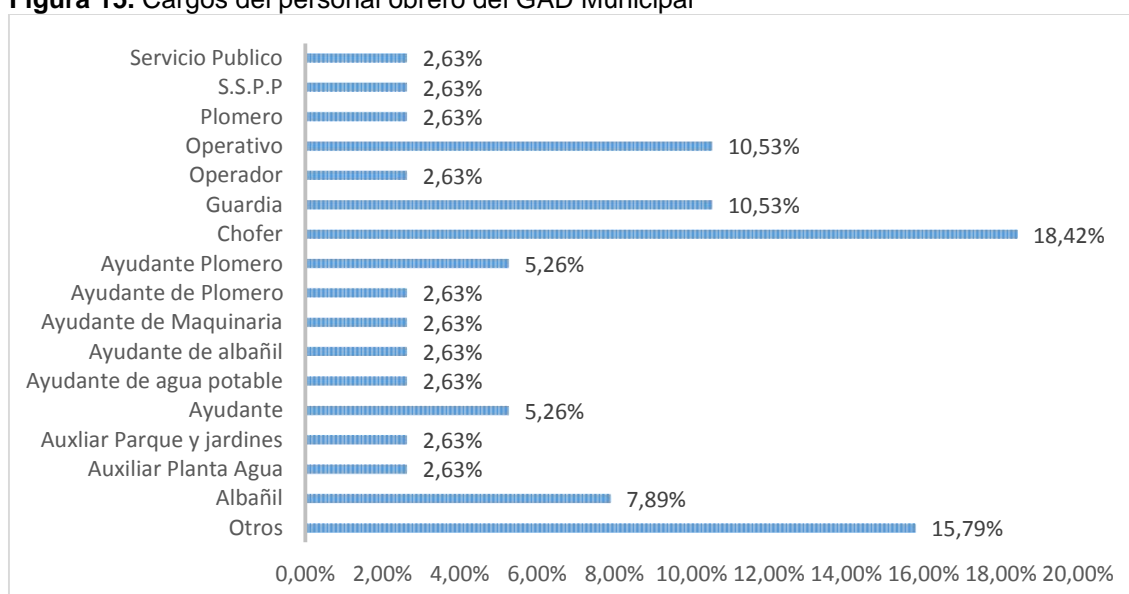


Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

Los datos de la Tabla 13 relacionados a las distintas áreas en las que desempeñan sus funciones el personal del GAD Municipal Girón muestran que un 42% es S.S.P.P; un 15% es personal Operativo, un 8% Obras Públicas; y, los demás, Comisaría (5%), y EMMAICJ (3%).

Figura 15. Cargos del personal obrero del GAD Municipal



Elaborado por: Esthela Morocho

Los resultados de la pregunta en relación al cargo del personal de la institución, se observa en la Figura 15, de acuerdo a esto, el 18% del total ocupan el cargo de Chófer, el 11% Guardia y Operador, un 7% Albañil un 5% Ayudante y Ayudante de Plomero respectivamente y cerca del 3% el resto de los cargos. Es importante conocer cada uno de los cargos de los empleados del GAD del Municipio de Girón, así como sus procesos, puesto que este tipo de información aumentará la eficiencia de las estrategias que se planteen para la mejora de la comunicación del GAD.

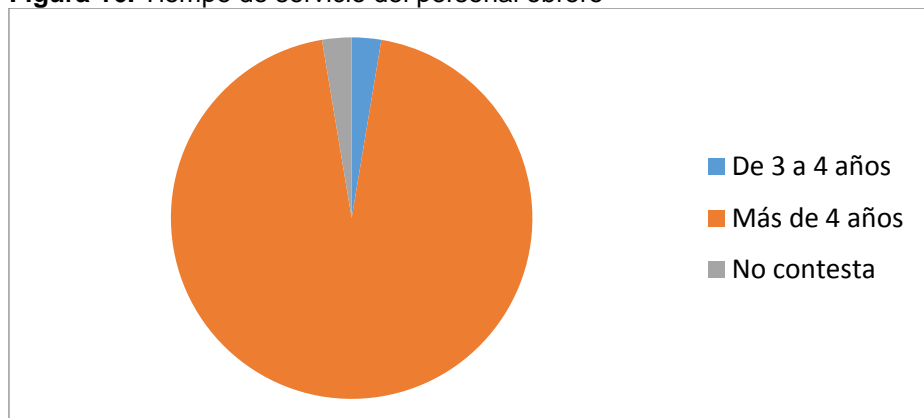
Tabla 14. Tiempo de servicio del personal obrero

Tiempo de Cargo Laboral	Frecuencia	Porcentaje
3 a 4 años	1	2,70%
Más de 4 años	36	94,74%
No Contesta	1	2,70%
Total	38	100,00%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

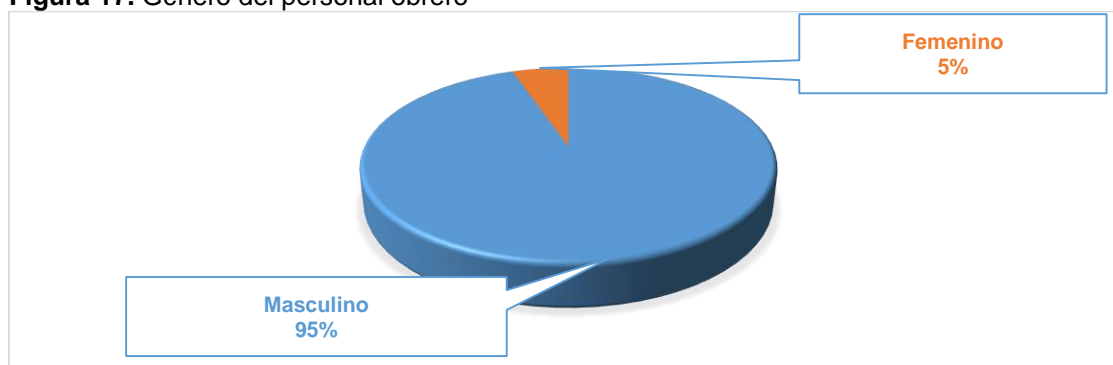
Figura 16. Tiempo de servicio del personal obrero



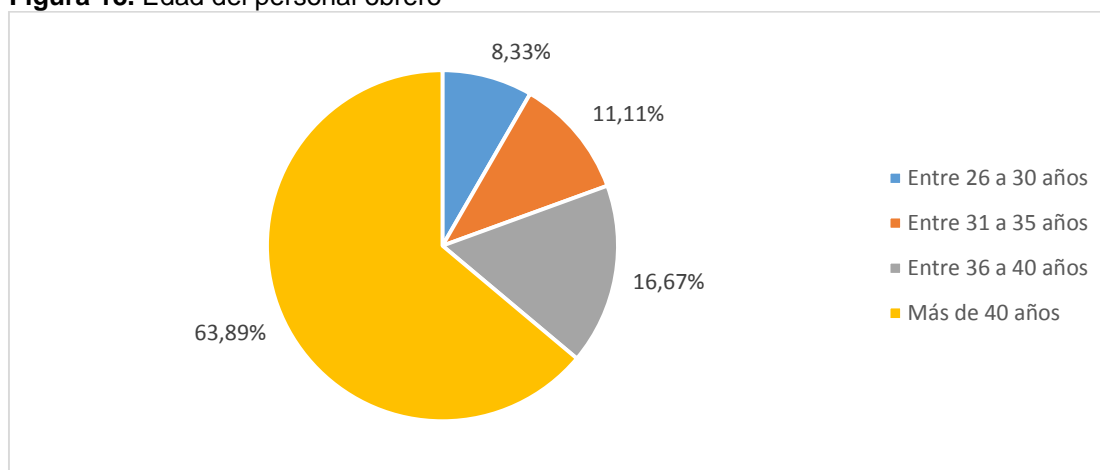
Elaborado por: Esthela Morocho

La Tabla 14 muestra los resultados de los encuestados según su tiempo de servicio dentro de la entidad, observándose que cerca del 98% del personal cuenta con más de 4 años de experiencia dentro de la institución, mientras que un 3% entre 3-4años de servicio. Esto demuestra que, así como existía estabilidad laboral para el personal administrativo, también existe para el personal operativo, superando incluso los porcentajes del primero.



Figura 17. Género del personal obrero

Elaborado por: Esthela Morocho

Figura 18. Edad del personal obrero

Elaborado por: Esthela Morocho

En relación a los datos generales del personal (Género y Edad), los resultados que se muestran en las Figuras 17 y 18, cerca del 95% es de género Masculino y un 5% Femenino. Por otro lado, un 64% tiene más de 40 años de edad, un 17% entre 36-40 años, un 11% de 31-35 años, y un 8% entre 26-30 años, respectivamente.

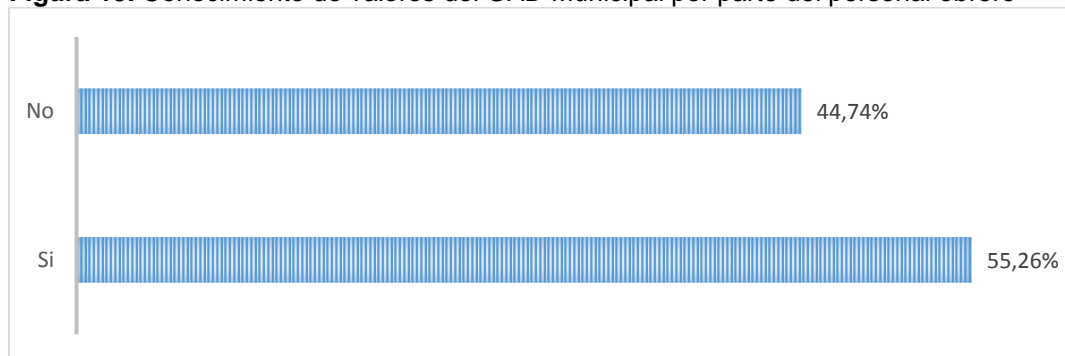
Tabla 15. Conocimiento de valores del GAD Municipal por parte del personal obrero

¿Conoce usted cuál es la misión y visión del GAD de Girón?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	55,26%
No	17	44,74%
Total	38	100,00%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

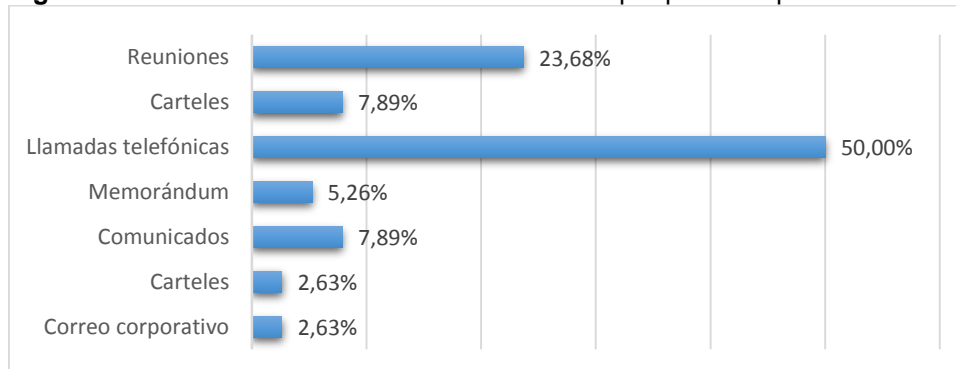
Figura 19. Conocimiento de valores del GAD Municipal por parte del personal obrero



Elaborado por: Esthela Morocho

Los resultados de la Tabla 15, sobre la pregunta: ¿Conoce usted cuál es la misión y visión del GAD de Girón?, muestra que un 55% de los encuestados si conocen la interrogante en cuestión, mientras que un 45% lo desconoce. Esto demuestra que existen falencias de comunicación interna, puesto que todos los integrantes de la institución deberían conocer la misión y la visión de la organización, ya que esta es la que guía las acciones y definen los objetivos institucionales (Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información Pública, LOTAIP, 2004).

Figura 20. Medios de comunicación más utilizados por parte del personal obrero

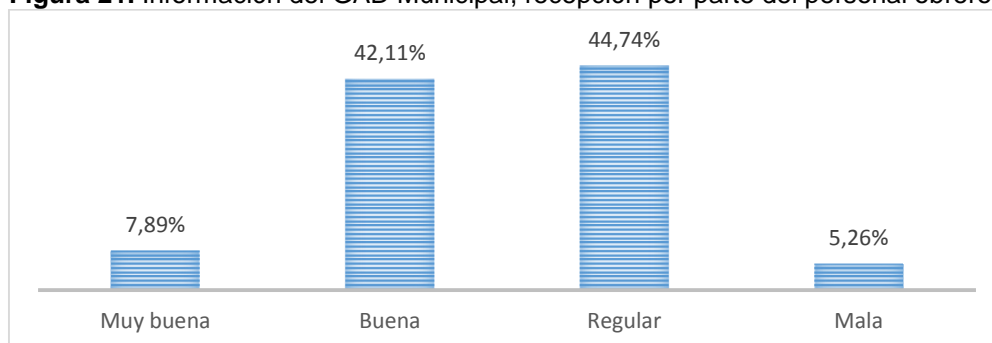


Elaborado por: Esthela Morocho

Del cuestionario realizado, la Figura 20, en relación a la interrogante: ¿Cuáles son los medios y canales de comunicación que más se utiliza en el área donde trabaja?, muestra que cerca del 50% de los encuestados utiliza llamadas telefónicas, un 24% las reuniones como medio de comunicación y un 8% diversos comunicados y carteles respectivamente. Ante esto se evidencia que los canales de comunicación no se encuentran bien definidos, puesto que

mediante un análisis de la información que se desea transmitir se definirá el canal más adecuado, brindando datos acerca del estado actual de la entidad y posibilitando la participación de los integrantes en la misma (Capriotti, 2013).

Figura 21. Información del GAD Municipal, recepción por parte del personal obrero



Elaborado por: Esthela Morocho

De la pregunta: ¿Considera usted que la información institucional sobre el GAD Municipal de Girón es?, del personal encuestado un 45% responde que es regular, un 42% buena; y, un 8% y 5% considera muy buena y mala, respectivamente. Por lo que se puede deducir que el sistema de información del GAD tiene muchas deficiencias en su sistema actual, lo cual se ha expuesto de forma gráfica en la Figura 21.

En contraste con la figura anterior, se puede inferir que esto se debe al mal uso de los canales informativos y a la disponibilidad de herramientas para la transmisión de estos datos. Otro punto que se puede analizar a través de la figura es que existe la posibilidad de que la información transmitida no maneja el lenguaje adecuado para que sea entendible por todos los integrantes de la institución. Según Egido y Páez (2000), el propósito de la comunicación es provocar cambios en las conductas y actitudes de los individuos, no obstante, para que se propicie este escenario es necesario que los canales y el lenguaje empleado sean pertinentes con el contexto de cada uno de los participantes de la institución.

Tabla 16. Frecuencia de posesión de un correo electrónico por parte del personal obrero

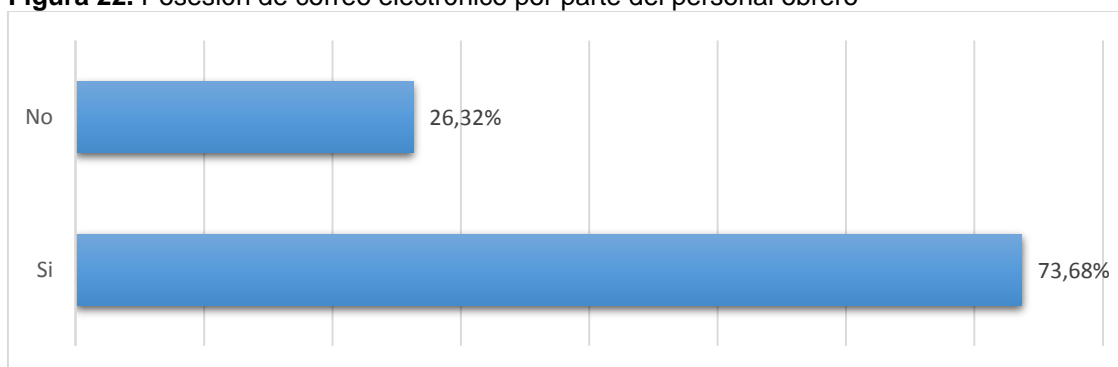
¿Usted cuenta con correo electrónico?		
	Frecuencia	Porcentaje

Si	28	73,68%
No	10	26,32%
Total	38	100,00%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

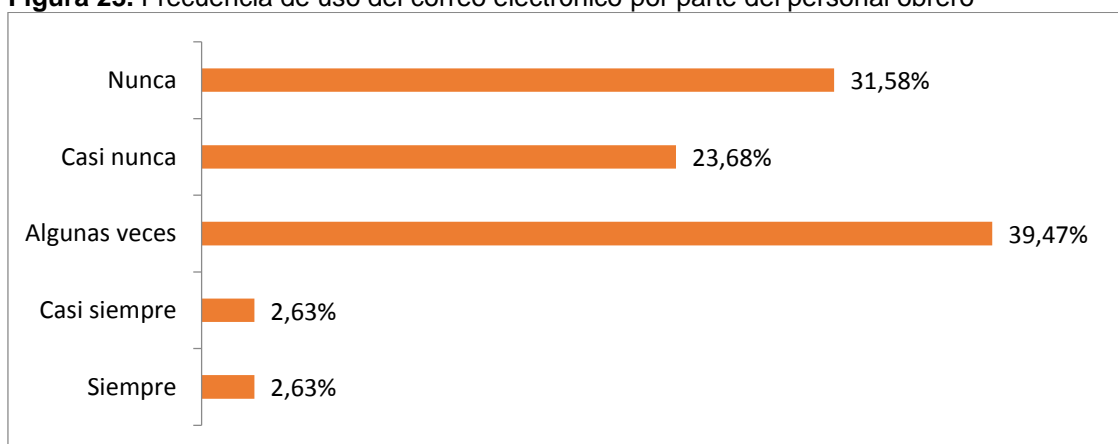
Figura 22. Posesión de correo electrónico por parte del personal obrero



Elaborado por: Esthela Morocho

Los resultados a la pregunta: ¿Usted cuenta con correo electrónico?, muestran que un 74% tienen esta herramienta dentro de sus procesos laborales y cerca del 26% no lo utiliza, mostrando que el uso de insumos tecnológicos dentro de los procesos aún tiene inconvenientes para su desarrollo institucional, lo que se ha expuesto en la Tabla 16. En este contexto, Águeda (2015) expone que el uso de herramientas comunicativas se sustenta en los niveles de los que se compone la institución y la utilidad que tengan las mismas como medio de información. De acuerdo a esto, la falencia que se presenta se versa sobre el uso más que en la implementación de las mismas.

Figura 23. Frecuencia de uso del correo electrónico por parte del personal obrero



Elaborado por: Esthela Morocho

En lo relacionado a la frecuencia de uso Figura 23, respecto a la pregunta anterior (correo electrónico), se muestra que cerca del 40% hace uso de este insumo “algunas veces”, un 32% “nunca” y 24% “casi nunca”; los demás 3% “siempre” y “casi siempre”. Por ello, se puede afirmar que la institución no hace uso de las herramientas necesarias para su óptimo desarrollo de los procesos evidenciando la falta de socialización de las bondades que brindan las herramientas tecnológicas para los procesos de comunicación interna (Águeda, 2015).

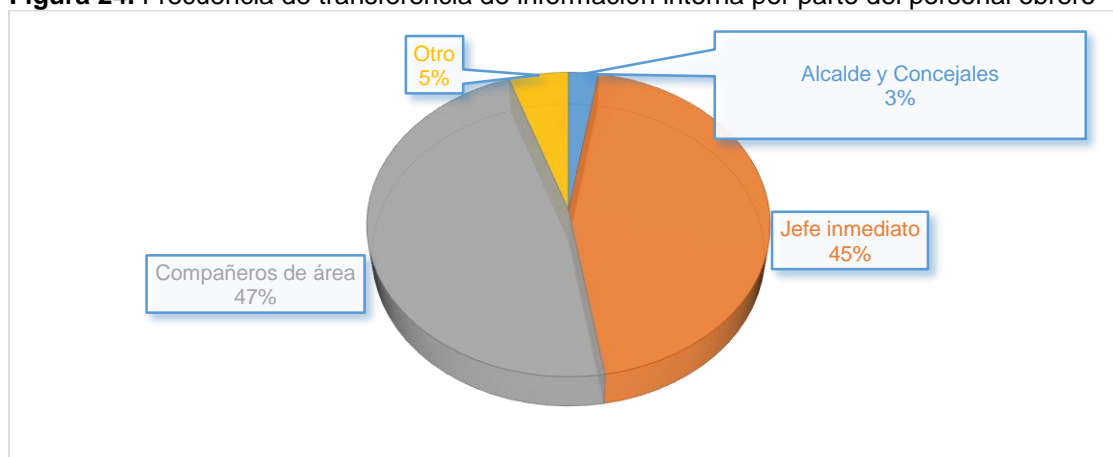
Tabla 17. Frecuencia de transferencia de información interna por parte del personal obrero

¿A través de quienes se entera y recibe información interna acerca del GAD Municipal de Girón?		
	Frecuencia	Porcentaje
Alcalde y Concejales	1	2,63%
Jefe inmediato	17	44,74%
Compañeros de área	18	47,37%
Otro	2	5,26%
Total	38	100,00%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

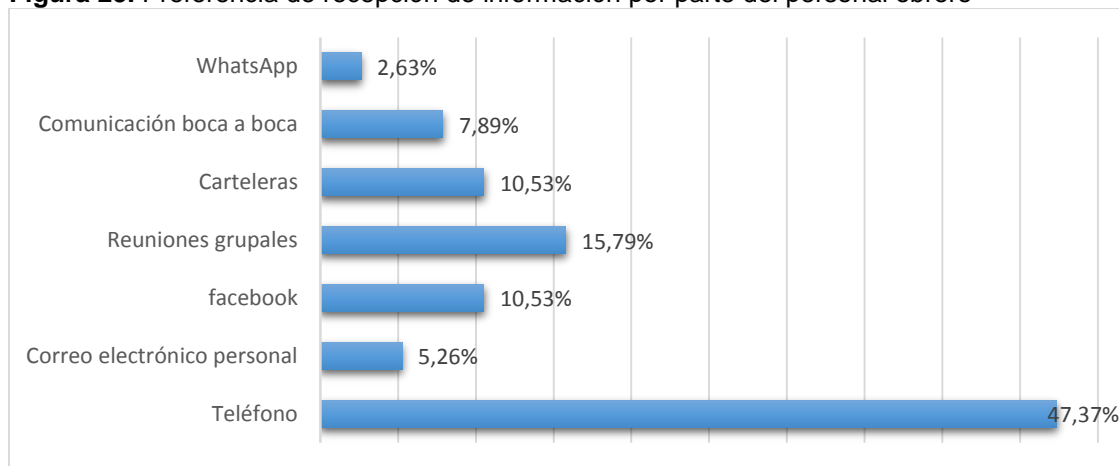
Figura 24. Frecuencia de transferencia de información interna por parte del personal obrero



Elaborado por: Esthela Morocho

Los resultados a la pregunta: ¿A través de quienes se entera y recibe información interna acerca del GAD Municipal de Girón?; se observa en la Tabla 15 y Figura 24, que un 48% lo hace mediante “Compañeros del área”, un 44% por “Jefe inmediato” y 3% por “Alcaldes y Concejales”. Esto representa un grave problema de comunicación, puesto que la información al ser traspasada a través de los compañeros de área o por medio de los jefes inmediatos puede mal versarse, con lo que se infiere que no se están empleando los canales informativos adecuados para este proceso, puesto que no existe un sustento escrito general y homogéneo acerca de la información (Stefanu, 2016).

Figura 25. Preferencia de recepción de información por parte del personal obrero



Elaborado por: Esthela Morocho

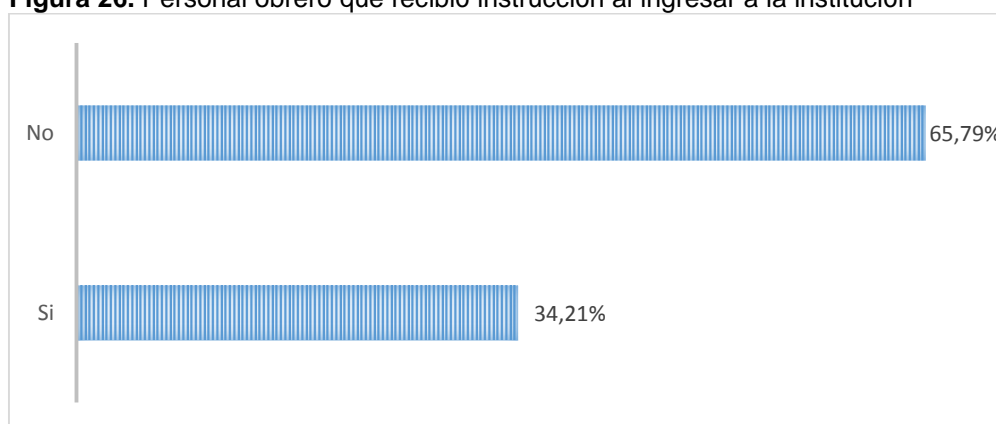
Referente a: ¿Por qué medios y canales prefiere usted recibir información acerca del GAD Municipal de Girón?, los encuestados respondieron que por Teléfono (47%), Reuniones grupales (16%), Facebook y Carteleras (10%); y, el resto por Whatsapp, Correo electrónico y comunicación verbal (2,63%), lo que se ha expuesto en la Figura 25. Esto representa una limitante a efectividad de la comunicación, puesto que el teléfono no es un medio de comunicación masiva, lo que conlleva tiempo al tratar de comunicar información pertinente de manera masiva. Capriotti (2013) argumenta que la transmisión de la información debe ser eficiente y bidireccional, por lo que se concluye que el uso de otros canales puede resultar mucho más óptimo que el teléfono.

Tabla 18. Personal obrero que recibió instrucción al ingresar a la institución

¿Cuándo usted ingresó a trabajar en el GAD Municipal, tuvo alguna instrucción para ocupar su cargo?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	34,21%
No	25	65,79%
Total	38	100,00%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

Figura 26. Personal obrero que recibió instrucción al ingresar a la institución

Elaborado por: Esthela Morocho

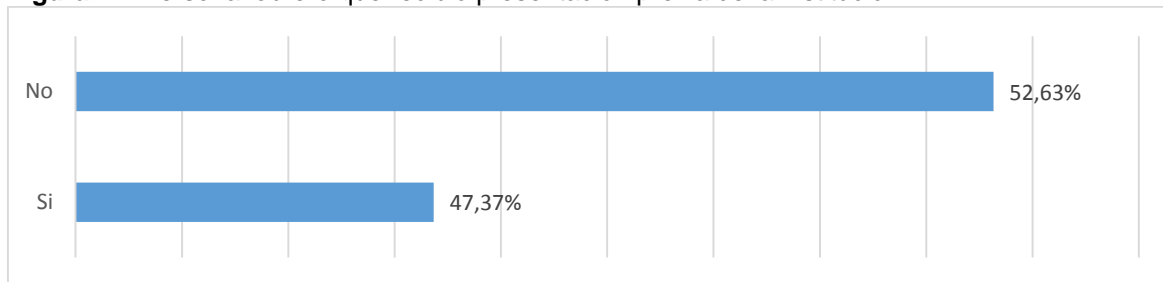
Los resultados de la Tabla 18, muestran que un 66% tuvo instrucciones para ocupar el cargo asignado dentro del GAD Municipal y un 34% no lo tuvo al momento de ingresar a trabajar en la institución. Esto muestra que no existe un manual de procesos facilitado a los empleados que ingresan a laborar en la institución generándose fallas, retrasos y limitantes en el trabajo en equipo necesario para cumplir con las actividades que se plantean.

Tabla 19. Personal obrero que recibió presentación previa de la institución

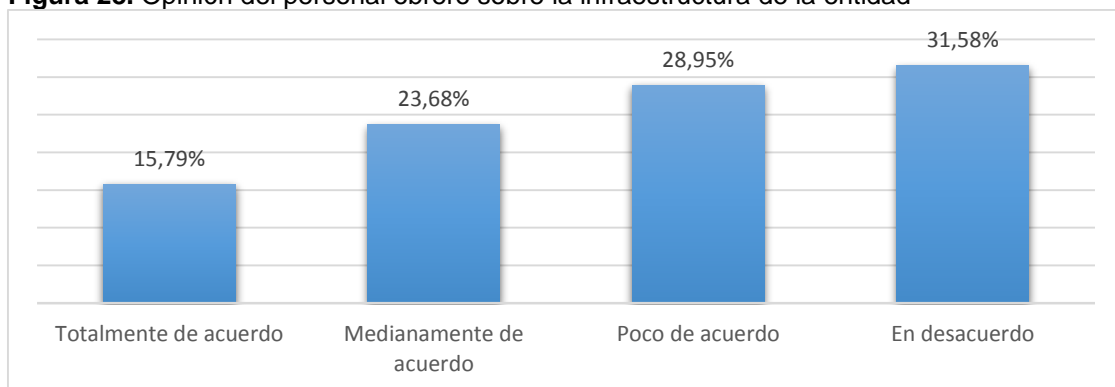
¿Tuvo usted algún tipo de presentación previa acerca de la institución, es decir, la explicación de los valores, objetivos, filosofía institucional y formas de trabajo del GAD Municipal?		
	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	47,37%
No	20	52,63%
Total	38	100,00%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

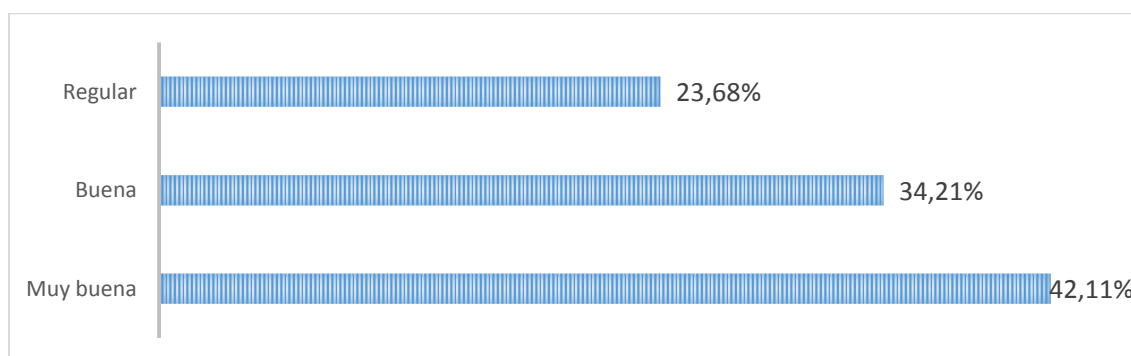
Figura 27. Personal obrero que recibió presentación previa de la institución**Elaborado por:** Esthela Morocho

En la interrogante considerada en la Tabla 19: ¿Tuvo usted algún tipo de presentación previa acerca de la institución, es decir, la explicación de los valores, objetivos, filosofía institucional y formas de trabajo del GAD Municipal?, el personal encuestado opina que el 53% no recibió previa presentación y un 47% si recibió. Lo que indica que, dentro de los procesos administrativos de la institución el departamento responsable de comunicar al personal los objetivos y valores de la entidad no cumple con sus funciones, provocando desconocimiento por parte del personal acerca de las normativas, objetivos generales institucionales y los entornos en los que se desarrollan las actividades (Bronstrup, Godoi, & Ribeiro, 2007).

Figura 28. Opinión del personal obrero sobre la infraestructura de la entidad**Elaborado por:** Esthela Morocho

En relación a la infraestructura física de las diversas áreas de trabajo de la entidad, los encuestados manifestaron que, no es adecuado el espacio (32%), poco adecuado (29%); y, medianamente y totalmente adecuado un 24% y 16% respectivamente. Es decir, según el personal operativo del GAD Municipal de

Girón los espacios físicos no son óptimos para desempeñar correctamente las funciones de los distintos miembros de la institución. Ante esto, Castillo (2001) argumenta que, en los procesos de comunicación, los elementos primordiales que deben ser tomados en cuenta son las relaciones interpersonales, la infraestructura, los espacios comunicacionales, la imagen institucional, valores, cultura y los medios. En este sentido, se presenta como una necesidad el estudio de los espacios físicos para propiciar un ambiente comunicacional óptimo.

Figura 29. Relación Jefe inmediato-Personal Obrero

Elaborado por: Esthela Morocho

Según la pregunta: ¿Cómo considera usted la relación que tiene con su jefe inmediato?, los encuestados respondieron que es muy buena (42%), Buena (34%) y Regular (24%), determinando que de manera general la relación entre el personal-jefe inmediato es medianamente favorable para la institución, todo esto expuesto en la Figura 30. Esto demuestra un ambiente comunicacional adecuado en el que, en condiciones óptimas de los otros elementos anteriormente analizados, pueden facilitar una comunicación transversal (CEPYME Aragón , 2015).

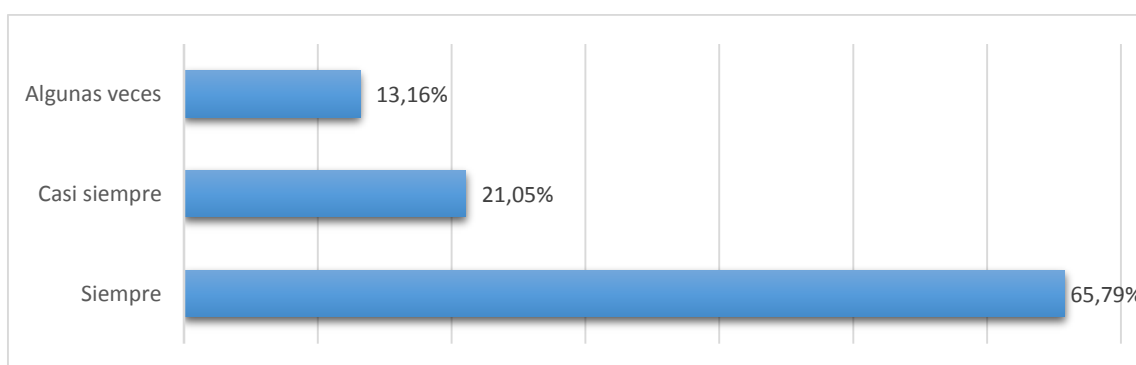
Tabla 20. Relación de comunicación entre Jefe-Personal Obrero

¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con su jefe?		
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	25	65,79%
Casi siempre	8	21,05%
Algunas veces	5	13,16%
Total	38	100,00%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

Figura 30. Relación de comunicación entre Jefe-Personal Obrero



Elaborado por: Esthela Morocho

En lo relacionado a la comunicación con el Jefe inmediato Tabla 20, el personal encuestado muestra que un 66% opina que “Siempre” es posible entablar un diálogo, un 21% “Casi siempre” y 13% “Algunas veces”, mostrando que el compartir información entre jerarquías dentro de la institución se maneja de una manera efectiva

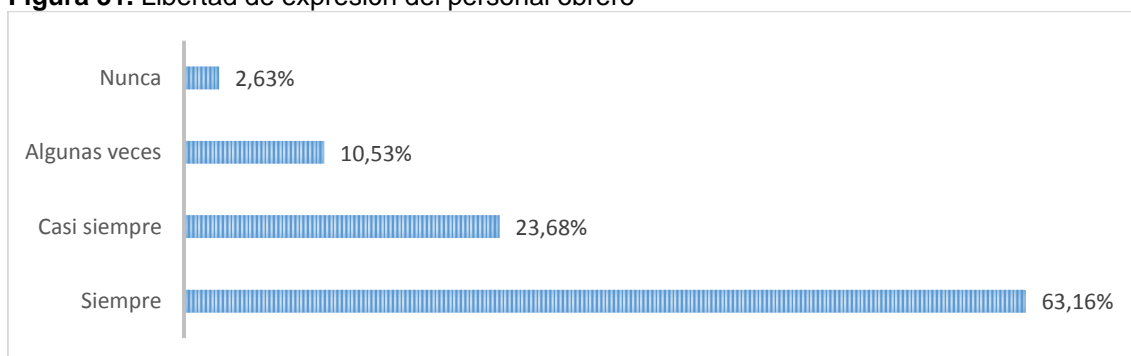
Tabla 21. Libertad de expresión del personal obrero

¿Usted puede expresar su opinión libremente acerca de temas institucionales y laborales?		
	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	24	63,16%
Casi siempre	9	23,68%
Algunas veces	4	10,53%
Nunca	1	2,63%
Total	38	100,00%

Fuente: Encuestas, Diagnóstico de Comunicación Interna, GAD Municipal Girón

Elaborado por: Esthela Morocho

Figura 31. Libertad de expresión del personal obrero



Elaborado por: Esthela Morocho

La Tabla 21 muestra los resultados referentes a la interrogante: ¿Usted puede expresar su opinión libremente acerca de temas institucionales y laborales?, según la cual un 63% “Siempre” puede expresarse libremente, un 24% “casi siempre” y un 11% “algunas veces”. En este contexto, existe un porcentaje mayoritario que se expresa sin ningún impedimento, no obstante, aquellos que consideran lo contrario pertenecen cada uno a contextos diferentes en los que diversos elementos pueden afectar su comunicación, estos deberían ser tomados en cuenta por la institución para propiciar un ambiente comunicativo óptimo (Ansede, 2010).

3.4.1 Interpretación conjunta de los resultados de las encuestas.

Ante los resultados expuestos, se concluye que existen falencias en la comunicación interna del GAD Municipal de Girón, puesto que se ha evidenciado que la información no llega a todos los integrantes de la misma manera, los procesos no se encuentran estructurados de una forma adecuada, los canales de transmisión no han sido plenamente empleados de acuerdo a los tipos de información que maneja el GAD, lo que provoca fallas en las actividades y retrasos en la consecución de los objetivos planteados.

De manera general se puede interpretar que aquellos que tienen un buen punto de vista sobre la eficiencia de la comunicación interna, según los datos de las encuestas, son aquellos que tienen menos de tres años en la institución, en comparación de aquellos que llevan laborando más de cuatro años con nombramiento y tienen una percepción de que la comunicación interna es deficiente.

Se puede interpretar también, que en relación total de los 107 empleados, los 38 que son personal obrero tienen la edad más adulta, sobrepasando casi en su totalidad los 40 años, mientras que los empleados son en su mayoría menores a 30 años. Ante este dato se puede también evidenciar que el personal obrero pone una limitante con respecto a la transmisión de la información, ya que en su mayoría exponen que les gustaría que el medio usado siga siendo el teléfono,

mientras que aquellos que están por la edad menor a los 30 años, tienen más inclinación hacia otros canales.

Según los datos arrojados en las encuestas, el tema del clima laboral general del GAD Municipal, tiende a ser calificado como muy bueno, puesto que en ambas encuestas la mayoría defiende que tiene libertad de expresión, facilidad para comunicarse con sus jefes superiores, buena relación con sus compañeros de área y en general del GAD. El único punto en el que no coinciden, es el tema de la infraestructura, puesto que los empleados si se sienten conformes con ello, mientras que el personal obrero expresa que hay que mejorar este aspecto.

Además, se ha evidenciado que el tipo de comunicación que emplea el GAD depende del contexto en el que se desarrolle la misma. En este sentido, a nivel de jerarquías se evidencia una comunicación ascendente y descendente puesto que existe libertad de expresión con respecto a los jefes de áreas y empleados. No obstante, el tipo de comunicación que se diagnostica en el GAD también se encuentra dentro de los lineamientos de comunicación diagonal, ya que esta se presenta cuando personas de diferentes jerarquías se transmiten información pese a que no están conectadas formalmente en la institución, en este caso es diagonal, debido a que existe una comunicación de todos con todos, vista en reuniones, en el traspaso de información boca a boca o de manera informal de jefe a empleados. Por último, se evidencia una comunicación horizontal referida a la transmisión interdepartamental de información, que, si bien no es la adecuada, existe en la institución.

Ante las deficiencias en materia de comunicación interna dentro del GAD de Girón, diagnosticadas con los tres instrumentos mencionados a lo largo de este capítulo; observación, entrevistas y encuestas, y la interpretación de los datos, se vuelve necesario realizar un análisis de la situación interna y externa de la institución a través de las matrices FODA y a raíz de ello generar una propuesta estratégica de comunicación interna, mismas que se desarrollaran en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV

La aplicación y resultados de los instrumentos mencionados en el capítulo anterior, se plasmarán en la matriz de análisis FODA, presentando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la institución pública en el tema de manejo de la comunicación interna, a su vez se realizará un FODA ponderado, mismo que proporcionará una visión cuantitativa de cómo se encuentra la institución en estos temas, y finalmente un FODA cruzado para relacionar amenazas y oportunidades con debilidades y fortalezas. A raíz de este trabajo, surgirá el diseño de una propuesta de planificación estratégica de la comunicación interna del GAD Municipal de Girón, la cual consistirá en el planteamiento de estrategias y elección de herramientas para la mejora de los aspectos que presentan mayor falencia.

4.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta administrativa cuya finalidad es determinar el estado situacional de la empresa o entidad. Bajo este contexto, esta herramienta brinda la posibilidad de exponer las condiciones reales en las que se encuentra una organización o institución, además de realizar un diagnóstico y evaluación de posibles situaciones futuras que puedan beneficiar o poner en riesgo las acciones de una institución.

El análisis FODA se fundamenta en cuatro variables que conforman su contenido: las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las fortalezas hacen referencia al conjunto de elementos que se encuentran bajo el control de la institución y que poseen un desempeño elevado, lo cual genera diversos beneficios y ventajas para la organización. Las debilidades se identifican como el conjunto de deficiencias, carencias y niveles de desempeño bajos, lo que convierte al establecimiento en un ente vulnerable; estas limitantes se convierten en serios obstáculos para la consecución de los objetivos institucionales.

Los elementos a los que se refieren las debilidades pueden ser catalogados dentro de los recursos, tecnología, productos, organización imagen y habilidades. En lo que respecta a las amenazas y oportunidades, estas poseen una gran variabilidad, puesto que pueden venir desde el medio ambiente en el que se desarrolla la institución, es decir, externas; o pueden ser de carácter interno referida a los procesos que pueden ser mejorados o en el caso de las amenazas, a los problemas que se suscitan en los mismos.

De acuerdo a lo expuesto, el GAD Municipal de Girón presenta el siguiente análisis FODA:

Tabla 22. Matriz FODA del GAD Municipal de Girón

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia variedad de edades del personal que labora en el GAD Municipal de Girón. • Clima laboral óptimo y de buenas condiciones para los trabajadores. • El personal cuenta con un alto grado de experiencia en cada una de sus áreas. • Gran parte del personal del GAD de Girón posee los conocimientos necesarios para el manejo de herramientas de comunicación electrónicas como el correo personal o institucional. • Buena relación entre el jefe y los empleados. • Libertad de expresión respecto a temas que le corresponden a la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe comunicación interna eficiente entre los diferentes departamentos de la institución. • Falta de instrucción respecto a los procesos y valores de la institución para el personal que ingresa por primera vez a laborar en el GAD. • No existe un consenso respecto a la percepción de los valores de la institución y la comunicación de los mismos. • Se presentan falencias en la comunicación dirigida a los empleados respecto a actividades que realiza la institución. • No existe correlación entre la información y el medio empleado para transmitir la misma.

	<ul style="list-style-type: none"> Ausencia de reuniones periódicas, trabajo en equipo y espacios virtuales.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar los procesos de comunicación interna del GAD de Girón. Capacitar al personal en el uso adecuado de las herramientas de comunicación digitales. Mejorar las relaciones interpersonales entre los diversos niveles jerárquicos de la institución. Optimizar el uso de canales de información. Mejorar la infraestructura para que la disposición de los puestos de trabajo beneficie los procesos comunicacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Rechazo por parte del personal para el uso de nuevos tipos de tecnologías aplicados a la comunicación de la institución. El personal a pesar de ser capacitado en el uso de herramientas comunicacionales, no las emplea en los procesos de la institución. Falta de recursos humanos para la implementación de los planes de mejora de la comunicación interna del GAD de Girón.

Elaborado por: Esthela Morocho

Se observa la existencia de problemas respecto a la forma de comunicación interna, en la cual, una de las debilidades que mayores problemas podría acarrear en el desarrollo de funciones es la falta de información a los empleados sobre actividades que se deben llevar o son llevadas a cabo, dentro del GAD.

4.2 FODA Ponderado

El FODA Ponderado se fundamenta en dos matrices construidas con base al análisis FODA General del apartado anterior. La primera matriz hace referencia a los factores internos, permitiendo evaluar la situación interna de la institución; incluyendo fortalezas y las debilidades. La segunda matriz se refiere a los factores externos incluyendo oportunidades y las amenazas. A diferencia del

análisis FODA General, el Ponderado tiene por función brindar una perspectiva cuantitativa de factores internos y externos para determinar si las estrategias que emplea la institución son efectivas o si necesitan ser nuevamente evaluadas para gestionar mejoras o implementar nuevas estrategias.

Tabla 23. Matriz de evaluación de factores internos del GAD de Girón.

Matriz de evaluación de Factores Internos

Factores clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Amplia variedad de edades del personal que labora en el GAD Municipal de Girón.	0,05	2	0,1
Clima laboral óptimo y de buenas condiciones para los trabajadores.	0,1	2	0,2
El personal cuenta con un alto grado de experiencia en cada una de sus áreas.	0,05	1	0,05
Gran parte del personal del GAD de Girón posee los conocimientos necesarios para el manejo de herramientas de comunicación electrónicas como el correo personal o institucional.	0,2	4	0,8
Buena relación entre el jefe y los empleados.	0,05	3	0,15
Debilidades			
No existe comunicación interna eficiente entre los diferentes departamentos de la institución	0,2	3	0,6
Falta de instrucción respecto a los procesos y valores de la institución para el personal que ingresa por primera vez a laborar en el GAD.	0,1	3	0,3
No existe un consenso respecto a la percepción de los valores de la institución y la comunicación de los mismos.	0,05	2	0,1
Se presentan falencias en la comunicación dirigida a los empleados respecto a actividades que realiza la institución.	0,1	2	0,2

No existe correlación entre la información y el medio empleado para transmitir la misma.	0,05	3	0,15
Ausencia de reuniones periódicas, trabajo en equipo y espacios virtuales.	0,05	2	0,1
Total	1		2,75

Elaborado por: Esthela Morocho

Al comparar los totales ponderados de las fortalezas (1,3) y las debilidades (1,45) se aprecia que las fuerzas internas de la institución son desfavorables puesto que las debilidades poseen un valor superior, no obstante, la diferencia entre los dos factores no es grande. Asimismo, el valor ponderado total de los dos factores es de 2,75, superior al promedio (2,5) lo que conduce a inferir que la institución puede mejorar este tipo de circunstancias.

Tabla 24. Matriz de evaluación de los factores externos del GAD de Girón.

Matriz de evaluación de Factores Externos

Factores clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Mejorar los procesos de comunicación interna del GAD de Girón.	0,1	3	0,3
Capacitar al personal en el uso adecuado de las herramientas de comunicación digitales.	0,2	2	0,4
Mejorar las relaciones interpersonales entre los diversos niveles jerárquicos de la institución.	0,05	2	0,1
Optimizar el uso de los canales de información.	0,1	4	0,4
Mejorar la infraestructura para que la disposición de los puestos de trabajo beneficie los procesos comunicacionales	0,05	1	0,05
Amenazas			
Rechazo por parte del personal en cuanto al uso de nuevos tipos de tecnologías aplicados a la comunicación de la institución.	0,2	4	0,8

El personal a pesar de ser capacitado en el uso de herramientas comunicacionales, no las emplea en los procesos de la institución	0,2	3	0,6
Falta de recursos humanos para la implementación de los planes de mejora de la comunicación interna del GAD de Girón	0,1	1	0,1
Total	1		2,75

Elaborado por: Esthela Morocho

En cuanto a la comparación entre el total ponderado de las oportunidades (1,25) y el total ponderado de las amenazas (1,5) se puede determinar que el entorno externo no es favorable para la institución. Además, el total ponderado obtenido a través de la suma de las oportunidades y las amenazas es de 2,75, valor que se encuentra por encima de la media (2,50) lo que indica que la institución tiene predisposición para aprovechar las oportunidades que se le presentan y evitar las amenazas externas que se pudieran suscitar.

Ante los resultados obtenidos en los análisis FODA planteados, se puede evidenciar que al existir mayor peso en las debilidades que en las fortalezas, así como un mayor peso en las amenazas que en las oportunidades, se hace necesario plantear una propuesta de mejora de comunicación interna con la finalidad de potenciar las fortalezas institucionales, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y afrontar las amenazas de una manera adecuada. Asimismo, gracias a los totales ponderados obtenidos, la institución puede realizar los cambios sugeridos y mejorar su situación actual. En este contexto, en el apartado siguiente se detalla la propuesta para la mejora de la comunicación interna del GAD Municipal de Girón, mediante una matriz en la que se establece la variable del FODA con su respectiva estrategia.

4.3 FODA Cruzado

La matriz de confrontación es una herramienta que permite relacionar las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, con el propósito de

plantear acciones estratégicas que permitan mejorar la situación del GAD Municipal de Girón.

Tabla 25. Matriz de confrontación FODA

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Amplia variedad de edades del personal que labora en el GAD Municipal de Girón.	No existe comunicación interna eficiente entre los diferentes departamentos de la institución
	Clima laboral óptimo y de buenas condiciones para los trabajadores.	Falta de instrucción respecto a los procesos y valores de la institución para el personal que ingresa por primera vez a laborar en el GAD.
	El personal cuenta con un alto grado de experiencia en cada una de sus áreas.	No existe un consenso respecto a la percepción de los valores de la institución y la comunicación de los mismos.
	Gran parte del personal del GAD de Girón posee los conocimientos necesarios para el manejo de herramientas de comunicación electrónicas como el correo personal o institucional.	Se presentan falencias en la comunicación dirigida a los empleados respecto a actividades que realiza la institución.
	Buena relación entre el jefe y los empleados.	No existe correlación entre la información y el medio empleado para transmitir la misma.
		Ausencia de reuniones periódicas, trabajo en equipo y espacios virtuales.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Mejorar los procesos de comunicación interna del GAD de Girón.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar cartelera informativas en puntos clave de la institución con el objetivo de socializar actividades, notificaciones generales y logros institucionales. Determinar y diversificar los canales de comunicación. Elaborar un esquema que contemple los diferentes tipos de información que se emplea en el GAD de Girón para establecer los canales más efectivos para cada uno. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un cronograma físico y digital de actividades a ser realizadas por el GAD. Ampliación del organigrama del GAD de Girón respecto al departamento de comunicación. Elaborar un cronograma de reuniones periódicas para socializar los proyectos y recibir retroalimentaciones por parte de las áreas inmiscuidas en los mismos.
Capacitar al personal en el uso adecuado de las herramientas de comunicación digitales.		
Mejorar las relaciones interpersonales entre los diversos niveles jerárquicos de la institución.		
Optimizar el uso de los canales de información.		
Mejorar la infraestructura para que la disposición de los puestos de trabajo beneficie los procesos comunicacionales		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Rechazo por parte del personal en cuanto al uso de nuevos tipos de tecnologías aplicados a la comunicación de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar capacitaciones acerca de la comunicación interna en el GAD y los beneficios de esta en los procesos. Facilitar reuniones de carácter informal en todos aquellos que forman parte del GAD de Girón. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un correo electrónico institucional a nivel interno para la transmisión de información entre los diversos departamentos y personas que conforma la entidad. Implementación de medios de comunicación digitales intranet. Implementación de medios de comunicación físicos en el GAD de Girón. Mejora del buzón de sugerencias físico e implementación de un buzón digital.
El personal a pesar de ser capacitado en el uso de herramientas comunicacionales, no las emplea en los procesos de la institución		
Falta de recursos humanos para la implementación de los planes de mejora de la comunicación interna del GAD de Girón		

Elaborado por: Esthela Morocho

Las actividades estratégicas plasmadas en la matriz de confrontación serán detalladas en el siguiente apartado, en la propuesta orientada a mejorar el estado de comunicación dentro del establecimiento en mención.

4.4 Propuesta de actividades para mejorar la Comunicación interna en el GAD de Girón.

Con base a las dificultades y limitantes que han sido encontradas en los procesos de comunicación interna del GAD de Girón se plantea la siguiente propuesta de actividades para la mejora de comunicación interna.

4.4.1 Objetivos

Objetivo General:

Mejorar la situación comunicativa interna del GAD Municipal de Girón mediante acciones que le permitan mitigar las debilidades y amenazas encontradas a través del diagnóstico interno de la organización, ayudando a cumplir las metas institucionales y fortaleciendo el desarrollo de actividades diarias de los miembros del GAD.

Objetivos específicos:

- Efectivizar los procesos de comunicación interna entre los diversos departamentos del GAD Municipal de Girón.
- Socializar de manera eficiente la misión, visión, valores y políticas institucionales a cada uno de los integrantes de la institución.
- Implementar herramientas que permitan la comunicación efectiva de las actividades que realiza el GAD Municipal de Girón.
- Mejorar el sistema de información que emplea la institución.
- Determinar los canales correctos para los tipos particulares de información que se maneja dentro de la institución.

- Capacitar al personal en el uso efectivo de herramientas tecnológicas como mails, redes sociales, entre otros, como base para una comunicación inmediata y útil.
- Promover la participación integral de todos aquellos que forman parte de la institución en los diferentes niveles jerárquicos tanto administrativos como operativos.

4.4.2 Estrategias de comunicación interna

Las instituciones, tanto privadas como públicas tienen por necesidad gestionar la información de una manera efectiva y adecuada con la finalidad de conocer cuáles son las diversas situaciones y la eficiencia de los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución. De acuerdo a lo expuesto, se puede inferir que la comunicación interna es uno de los elementos fundamentales en las instituciones, puesto que, socializa a las personas que conforman la entidad los objetivos, visión, misión, valores y las políticas con las que se realizan las actividades internamente y externamente. En este sentido, los procesos comunicacionales deben enfocarse en brindar la información necesaria a todos los niveles de la entidad, pero sobre todo a los empleados y obreros ya que mediante estos procesos se generan perspectivas de progreso y responsabilidad.

Para que esto sea logrado con éxito, es necesario plantear diversas estrategias comunicativas que permitan que la información sea distribuida a las partes de una manera efectiva y pertinente. De esta forma se han formulado las siguientes estrategias para mejorar la comunicación interna de la entidad.

Tabla 26. Matriz de estrategias para una propuesta de mejora de comunicación interna

Estrategia	Actividades a realizarse	Detalle de la actividad
Determinar y diversificar los canales de comunicación	Elaborar un esquema que contemple los diferentes tipos de información que se emplea en el GAD de Girón para determinar los canales más efectivos para cada uno.	La información que se maneja en el interior de una institución debe poseer un canal específico para su transmisión, por lo que dependerá del uso y la función de la misma la determinación del canal. Esto debe ser tomado en cuenta por las

		instituciones, puesto que, si no se selecciona de manera correcta el canal, la información no cumplirá con su cometido.
	Implementar un correo electrónico institucional a nivel interno para la transmisión de información entre los diversos departamentos y personas que conforma la entidad.	A pesar de que existen medios de transmisión de información que se conectan a niveles macro, es necesario que la transmisión de información a nivel interno en la institución, pueda ser clasificada o resaltada mediante la independencia de los medios electrónicos.
	Implementar carteleras informativas y dar el respectivo seguimiento a la información expuesta.	Las carteleras informativas permitirán que los empleados se enteren de logros institucionales, obras ejecutadas, programas sociales e internos, entre otros.
Reuniones Institucionales	Adecuación de los espacios físicos para las reuniones que se ejecutan en la institución.	En las instituciones públicas, los espacios para reuniones de socialización de proyecto o de algún programa público deben estar acondicionadas en cuanto a recursos audiovisuales y logísticos, asimismo, el espacio disponible es importante, por lo que se deberá realizar las adecuaciones en un lugar que cuente con la capacidad necesaria.
	Elaborar un cronograma de reuniones periódicas para socializar los proyectos y recibir retroalimentaciones por parte de las áreas inmiscuidas en los mismos.	La retroalimentación es una parte fundamental de los procesos de comunicación interna en toda institución porque brindan una perspectiva diferente, evalúan los planteamientos y aportan sustancialmente con nuevas ideas que pueden ser incluidas en los mismos.
	Facilitar reuniones de carácter informal en todos aquellos que forman parte del GAD de Girón.	Esto facilitará que los procesos de interacción entre los miembros de la institución se realicen en un solo lugar, con la particularidad de que no se abordan temas relacionados con

		la institución, propiciando un ambiente cálido y fraterno entre los participantes.
Mejora de los documentos informativos de la institución	Ampliación del organigrama del GAD de Girón respecto al área de comunicación.	Se busca incluir detalles en el organigrama de funciones del GAD de Girón, con el objetivo de que al explicitar las competencias que tiene cada uno de los integrantes, se puedan generar procesos eficientes referidos a los servicios prestados por cada una de las áreas de la entidad.
	Elaborar un cronograma físico y digital de actividades a ser realizadas por el GAD.	Mediante la elaboración de un cronograma de actividades expuesto semanalmente se mantendrá informados a todos los empleados acerca de las diversas actividades que se realizarán. Asimismo, con la digitalización se busca que en caso de que se susciten cambios, todos los que conforman la institución puedan enterarse de manera inmediata.
Acondicionamiento de lugares e implementación de estructuras para opinión del personal	Mejora del buzón de sugerencias físico actual e implementación de un buzón digital.	Se debe implementar un buzón para que los integrantes de la institución puedan brindar sugerencias acerca de los procesos que se llevan a cabo, no obstante, con la finalidad de generar participación y comodidad, se podrán hacer las sugerencias en un buzón digital.
Uso de medios de comunicación 1.0 (Físicos)	Implementación de medios de comunicación físicos en el GAD de Girón.	A través del uso de una revista física institucional interna, boletines impresos, folletos informativos, manuales, carteles para los procedimientos y avisos.
Uso de medios de comunicación 2.0 (Digitales)	Implementación de medios de comunicación digitales, intranet.	A través del uso de Blogs temáticos en el que todos los pertenecientes a la institución puedan colgar sus sugerencias e información relacionada al GAD, chats internos interdepartamentales, redes sociales corporativas en las que se

		puedan compartir experiencias e información visual acerca de los eventos, la creación de una aplicación del GAD de Girón y videoconferencias interpersonales e interdepartamentales, video corporativo, tendrán por finalidad mejorar la comunicación interna y diversificar los canales de transmisión de la información. Por otra parte, se implementará el uso de documentos y firmas digitales para mejorar la eficiencia de los procesos, especialmente, aquel que genera un cuello de botella en el proceso de ingresos y egresos de documentos internos.
Capacitación al personal administrativo y operativo del GAD	Realizar capacitaciones acerca de la comunicación interna en el GAD y los beneficios de esta en los procesos.	Las capacitaciones serán versadas de manera general sobre los canales informativos, tipo de información y manejo de medios de comunicación digitales, así como la exposición de los beneficios que este tipo de herramientas producen en la productividad de la institución.

Elaborado por: Esthela Morocho

4.4.3 Herramientas de la propuesta de comunicación interna

Las herramientas necesarias para la implementación de la propuesta de comunicación interna tienen por finalidad facilitar la consecución de los objetivos fijados para cada una de las actividades que se llevarán a cabo. Existe una gran diversidad de herramientas que pueden ser empleadas para la mejora de los procesos comunicacionales de las instituciones a nivel interno, entre las que se puede encontrar; carteleras, medios electrónicos como portales, blogs, páginas web, redes sociales, entre otros. No obstante, la efectividad de cada una de estas herramientas dependerá del diseño de las mismas y de la correspondencia que tienen con el tipo de información que desean transmitir.

En las instituciones públicas, debido a la rapidez que se exige en los procesos, lo adecuado es emplear variantes de herramientas informativas tanto físicas como digitales, lo que permitirá que las diferentes áreas de la institución se comuniquen de forma eficiente y rápida, sin dejar de lado que existe cierto tipo de información que debe ser transmitida de manera general, por lo que el uso de medios físicos resultará beneficioso.

Se plantea la inclusión de un sistema de firmas digitales que permitan agilizar los procesos de despacho de documentos, los cuales pueden ser aprobados de manera remota y despachados de manera inmediata. Esto evitaría que se generen retrasos en los procesos como el que se presentó en el despacho de la sumilla del señor alcalde, ocasionado por su ausencia en la oficina debido a actividades externas que debe cumplir.

En cualquier organización, el compromiso de los integrantes es fundamental, ya que un trabajador comprometido es mucho más eficiente que aquel que se siente inconforme con sus labores o con la manera en la que se llevan los procesos. Esto genera malestar y conflicto de intereses en los empleados o los encargados de la parte administrativa. Para evitar este tipo de problemas, la institución puede instaurar programas de reconocimiento y otorgar premios bajo ciertas circunstancias y condiciones, lo que generará la potenciación de la creatividad y productividad en los empleados, pues su perspectiva se enfocará en que la institución está reconociendo sus aportes como capital humano, demostrando el interés que tiene la institución en el desarrollo de sus empleados.

Una de las herramientas de mayor utilidad en los procesos que se desarrollan en las instituciones son el manual para empleados, ya que en este se expone la misión, visión, valores, políticas, organigrama de funciones, normativas y la manera en la que los procesos deben ser realizados. El manual para empleados puede ser elaborado de manera física o digital, cubriendo tanto a aquellos que hacen uso pleno de dispositivos tecnológicos como tablets o smartphones, así como de aquellos que tienen preferencia por medios escritos que por lo general son personas de edad avanzada, y como se ha diagnosticado en este caso corresponde al personal obrero.

El uso de una revista interna (NEWSLETTER) como herramienta de comunicación, permitirá optimizar los recursos del GAD municipal de Girón, ya que su publicación será de carácter trimestral y recopilatorio, es decir, en ella se incluirán todas las actividades llevadas a cabo durante el trimestre, información relacionada con la institución y los planes que se tiene a futuro o que se encuentran en ejecución. Esta revista será publicada de manera digital e impresa, con la finalidad de que todos puedan tener acceso a ella.

De la misma forma, los altos niveles jerárquicos que existen en las instituciones, necesitan de medios de transmisión de información masiva y personal, por lo que las herramientas digitales como los mails, blogs, página web y las redes sociales se presentan como las adecuadas para este cometido, beneficiando a los procesos de gestión administrativa y mejorando la eficiencia de los mismos. Los recursos disponibles para el Blog temático en el que se puedan publicar y comentar las actividades del GAD puede ser implementado mediante Blogger y el email interno puede ser gestionado desde Gmail solicitando los permisos a Google.

Asimismo, las asambleas informativas internas, son un medio propicio para comunicar información general a un gran número de personas en la institución. Este medio de comunicación tiene la ventaja de permitir la interacción entre el emisor del mensaje, que puede ser la autoridad principal como el alcalde, o los encargados de un área o departamento, y cualquier persona que se encuentre en la audiencia, con lo que las asambleas informativas se transforman en asambleas participativas internas.

En cuanto a la operatividad en la elaboración de proyectos, se ve pertinente el uso de Google Docs, puesto que es una herramienta de manejo de textos colaborativa, es decir, en ella se pueden realizar cambios a los documentos en tiempo real por parte de diferentes personas. Esto puede mejorar la eficiencia, puesto que evita que los grupos tengan la necesidad de planificar reuniones y cronogramas de trabajo. Además, cabe destacar que la herramienta cuenta con un chat incluido en el mismo software.

Los círculos de calidad, son una herramienta muy útil, puesto que permite la evaluación de las actividades internas del GAD de una manera trimestral con la finalidad de generar debates y soluciones para los problemas que se susciten en la evaluación. Esto puede ser realizado mediante la asignación de 4 a 8 personas integrantes de la institución para que cumplan con esta labor.

Los grupos de WhatsApp son una de las herramientas más empleadas en la actualidad, no obstante, su uso se encuentra condicionado por el manejo y adquisición de un teléfono inteligente o una tablet; en este sentido es importante que se brinde una capacitación para aquellos que no se encuentran relacionados con redes sociales. Además, al crear un grupo de trabajo en esta red social, este debe funcionar con base a normativas en las que se deben incluir las temáticas a tratarse, el respeto por la opinión de los demás y la eficiencia del administrador del grupo para mediar y controlar la información que se comparte en la red.

Un calendario digital en el que se puedan evidenciar las actividades que van a ejecutarse en el GAD Municipal de Girón, así como los horarios de trabajo y actividades externas que cumplen los funcionarios. Una herramienta de uso corporativo es G Suite, desarrollada por Google, la cual se actualiza automáticamente para todos los que cuenten con una cuenta de Gmail, además de ser gratuita y de uso intuitivo. Asimismo, se puede hacer uso de calendarios físicos expuestos en los puntos clave de la institución como por ejemplo el lugar en el que los empleados y obreros marcan su entrada y salida, para aquellos que no cuentan con dispositivos digitales, no obstante, presenta el inconveniente de que su actualización se haría semanalmente.

Finalmente, las campañas de motivación realizadas por el departamento de Recursos Humanos, son una herramienta fundamental, ya que genera cohesión de los grupos de trabajo, mejora de las relaciones interpersonales y eficiencia de los procesos. Las capacitaciones pueden ser realizadas mediante asambleas dirigidas al personal, o por medios digitales empleando la herramienta de Google Hangouts la cual es de libre uso y permite realizar video llamadas en directo y con varios integrantes.

De acuerdo a lo anterior, las herramientas que se utilizarán en la propuesta de comunicación interna del GAD Municipal de Girón favorecerán la mejora de:

- El sistema de información de la institución a través de los manuales de empleados, revista, cronograma de actividades y redes sociales.
- Los procesos de comunicación interna interdepartamental mediante el uso de Google Docs y Podio.
- La socialización de las políticas, valores y objetivos de la institución a través de asambleas informativas y motivacionales, mails y redes sociales.
- La comunicación de las actividades, proyectos y programas que lleva a cabo la institución mediante un cronograma digital provisto de actualización en tiempo real y de círculos de calidad.
- El empleo de canales de información en relación a los contenidos que transmite, a través de la selección de la información y delimitación de los medios pertinentes para cada tipo de información.
- El empleo efectivo de las herramientas a través de capacitaciones constantes acerca de su uso.
- La participación integral de todos aquellos que forman parte de la institución en los diferentes niveles jerárquicos tanto administrativos como operativos mediante capacitaciones motivacionales presenciales o por medios digitales.

Tabla 27. Matriz de herramientas empleadas en la propuesta de comunicación interna

Motivo	Herramienta
Transmisión de información a diferentes niveles jerárquicos dentro de la institución	Blogs, E-mail interno, Grupos de Whatsapp
	Implementación de firmas digitales entre los diferentes niveles jerárquicos del GAD para efectivizar el despacho y aprobación de documentos importantes de carácter urgente.
	Carteleros Informativos Institucionales de programas y proyectos de acceso público.

	Cartelera Informativa de procesos e información interna relacionada específicamente con la institución, de acceso solo para el personal.
	Manual de empleados con la descripción que exponga la visión, la misión, valores y políticas de la institución.
	Organigrama de funciones y competencias.
	Cronograma de actividades y calendario físico expuesto en las cartelera dirigidas al personal, así como digital mediante el acceso desde gmail.
	Revista interna (NEWSLETTER) que exponga las actividades previstas o que se encuentran ejecutando por parte de la institución (físico y digital).
	Uso de Google Docs para el manejo de texto y proyectos de manera colaborativa en tiempo real.
Espacios generados para que el personal o el público en general puedan brindar una opinión o sugerencia acerca de los procesos del GAD Municipal de Girón.	Instauración de programas de reconocimiento y entrega de premios a los empleados más destacados que contribuyan con la mejora de la organización y la innovación.
	Asambleas informativas en las que se comunique información general de la institución dirigida a la totalidad de empleados.
	Buzón físico de sugerencias, en el cual se pueden depositar fichas previamente llenadas acerca del GAD Municipal del Cantón Girón.
	Buzón digital de sugerencias, en el que tanto personas que forman parte de la institución como el público en general puede brindar su opinión o sugerencia de una forma más personalizada acerca del GAD Municipal de Girón.
Participación de las personas pertenecientes a la institución mediante reuniones y otras actividades.	Todos los integrantes de la institución deberán participar activamente de las reuniones formales periódicas que se realizarán en cada uno de los niveles administrativos u operativos del GAD con la finalidad de informar acerca de los procesos, actividades y otros temas pertinentes.
	Todos los integrantes de la institución deberán participar activamente de las reuniones informales que se faciliten en la

	institución, con la finalidad de generar un ambiente fraterno y adecuado para la institución.
	Implementación de círculos de calidad trimestrales para evaluar los procesos internos del GAD.
	Implementación de campañas de motivación para generar cohesión entre los trabajadores.

Elaborado por: Esthela Morocho

Una vez realizada la descripción tanto de estrategias como herramientas que serán empleadas en la propuesta de mejora de la comunicación interna del GAD Municipal del Cantón Girón, se presenta a continuación una matriz completa de la propuesta, contemplando la estrategia en relación con el objetivo, las acciones, la audiencia, los materiales/medios a utilizar, los indicadores de verificación y los responsables. Y luego e ello un cronograma de actividades tentativo.

Tabla 28. Matriz de propuesta de comunicación interna para el GAD Municipal de Girón.

Propuesta de Comunicación Interna para el GAD de Girón						
Estrategia	Objetivo	Acciones	Audiencia	Materiales/Medios	Indicadores de verificación	Responsables
Determinar y diversificar los canales de comunicación para la efectiva transmisión de información	Mejorar el sistema de información que emplea la institución.	Elaborar un esquema que contemple los diferentes tipos de información que se emplea en el GAD de Girón para determinar los canales más efectivos para cada uno.	Público interno	Medios digitales, comunicador social, especialista en marketing.	Tipo de información y canales de transmisión determinados en un esquema coherente y estructurado.	Departamento de Comunicación.
	Determinar los canales correctos para los tipos particulares de información que se maneja dentro de la institución.	Implementar un correo electrónico institucional a nivel interno para la transmisión de información entre los diversos departamentos y personas que conforma la entidad.	Público interno y Jefes departamentales	Servicio de Intranet	Tráfico de e-mails empleados a nivel institucional interno.	Departamento de Informática y Departamento de comunicación.
	Mitigar los tiempos de demora diagnosticado en el cuello de botella debido al retraso en el proceso de sumilla por parte del señor alcalde.	Implementación de una firma digital para la optimización de tiempos.	Miembros internos del GAD Municipal de Girón.	Firma digital con accesorios Token y entidades correspondientes.	Número de documentos aprobados con firmas digitales. Tiempo de emisión y despacho de documentos.	Secretaría general- Departamento administrativo- Alcalde.



	Implementar herramientas que permitan la comunicación efectiva de las actividades que realiza el GAD Municipal de Girón.	Implementar carteleras informativas en puntos clave de la institución.	Público interno en caso de carteleras institucionales. Público en general en el caso de carteleras públicas.	Tablones, corcho, banners, impresiones.	Uso de la cartelera para información institucional y pública (publicaciones semanales)	Departamento de comunicación
Reuniones Institucionales	Efectivizar los procesos de comunicación interna interdepartamental	Adecuación de los espacios físicos para las reuniones que se ejecutan en la institución.	Público interno	Proyector, computadora, pizarra, sillas, escritorio, adecuación de infraestructura	N° de reuniones realizadas (Semanales)	Departamento de comunicación
		Elaborar un cronograma de reuniones periódicas para socializar los proyectos y recibir retroalimentaciones por parte de las áreas inmiscuidas en los mismos.	Público Interno	Medios digitales, herramientas de oficina, proyector, cartelera.	Cronograma semanal de reuniones y registro de variaciones.	Departamento de comunicación, Jefes Departamentales y Administración General.
		Facilitar reuniones de carácter informal en todos aquellos que forman parte del GAD de Girón.	Personal interno: empleados y directivos	Insumos varios, sala de reuniones o espacio físico adecuado.	Registro del número de reuniones realizadas y registro de asistencia.	Jefes Departamentales y Departamento de Comunicación.



Mejora de los documentos informativos de la institución	Socializar de manera eficiente la misión, visión, valores y políticas institucionales a cada uno de los integrantes de la institución.	Ampliación del organigrama del GAD de Girón.	Público interno	Medios Ofimáticos, investigación a nivel local acerca de las competencias de los integrantes de la institución	Número de descargas del organigrama desde la página web del GAD Municipal de Girón	Recursos Humanos
	Capacitar al personal en el uso efectivo de herramientas tecnológicas como mails, redes sociales, entre otros, como base para una comunicación inmediata y útil.	Elaborar un cronograma de actividades en medios físicos y digitales acerca de las actividades a ser realizadas por el GAD.	Público interno	Internet, impresiones, página web, cartelera.	Número de empleados que asisten a las actividades realizadas por el GAD	Departamento de Comunicación.
Acondicionamiento de lugares e implementación de estructuras para opinión del personal	Promover la participación integral de todos aquellos que forman parte de la institución	Implementación de un buzón de sugerencias físico y digital	Público interno	Internet, página web, acondicionamiento de infraestructura, buzón físico.	Nº de opiniones emitidas	Departamento de comunicación

Elaborado por: Esthela Morocho

[illegible]

152



Acondicionamiento de lugares e implementación de estructuras para opinión del personal	Promover la participación integral de todos aquellos que forman parte de la institución en los diferentes niveles jerárquicos tanto administrativos como operativos.	Implementación de un buzón de sugerencias físico y digital																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Esthela Morocho

Como se pudo evidenciar en el capítulo tres, en el GAD Municipal de Girón se presentan múltiples falencias de comunicación interna entre las cuales se tiene limitaciones en los procesos de transmisión de la información, mal uso o ausencia de herramientas de comunicación efectivas, mal manejo de los canales de información, falta de inclusión y capacitación del personal en herramientas digitales, y la falta de participación efectiva e integral de aquellos que pertenecen al GAD. Ante ello, a lo largo del capítulo 4 se realizó la matriz FODA, su ponderación y cruce de datos, permitiendo la elaboración de una propuesta de mejora para la institución con un cronograma tentativo que puede ser efectivizado de manera sencilla, quedando esta propuesta a disposición para que las autoridades pertinentes decidan la implementación y uso de la misma.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De acuerdo a los resultados obtenidos mediante los instrumentos de evaluación como la encuesta, la entrevista a profundidad y la observación, se pudo evidenciar que existen falencias en los procesos de comunicación, sobre todo en lo que respecta a la planificación de las actividades, la comunicación interdepartamental y los procesos comunicativos con actores externos al GAD Municipal de Girón. Por otra parte, de acuerdo a las entrevistas a profundidad realizadas a directivos del GAD, así como a personal que labora en la institución, se pudo determinar que, en opinión de los entrevistados existen falencias en los procesos comunicativos en todos los niveles administrativos del GAD. Por otro lado, con base a las encuestas se determinó que un 43% opina que la comunicación interna es buena y se relacionan con aquellos miembros que llevan menos de tres años en la institución, un 21% afirma que muy buena y un 18% que es regular, los que apuntaron a describir la comunicación regular, se corresponde a aquellos que llevan más de cuatro años y poseen nombramiento, por lo que se puede concluir que existen múltiples fallas en los procesos comunicacionales del Municipio de Girón, que no son resultado únicamente de la administración actual, sino vienen de un proceso más largo en el tiempo.
- En lo que respecta a los beneficios de una comunicación interna, el 27% de los encuestados afirman que es bastante importante, el 24% opina que es algo importante y el 20% que es muy importante, por lo que se evidencia el interés de los miembros por adaptarse a cambios y potencializar mejoras comunicacionales con la implementación de una propuesta de comunicación interna.
- En cuanto a las fortalezas que posee el GAD Municipal de Girón, se puede citar a la amplia variedad de edades del personal de la institución, lo que

aporta con experiencia por parte de aquellos que tienen avanzada edad, y, por otra parte, aquellos que tienen una edad relativamente menor pueden aportar con ideas nuevas y manejo efectivo de las tecnologías de la información. Además, en general el ambiente en el Municipio es confortable y amigable. Otra de las fortalezas a citar es que gran parte de los integrantes de la institución conocen acerca del manejo de herramientas tecnológicas, sin embargo, no se ha producido el empleo efectivo de las mismas. La relación entre los jefes de cada área y los empleados es buena lo que permite que exista libertad de expresión en temas concernientes a la institución.

- La propuesta de planificación orientada a la comunicación interna del GAD, permitirá que todos los problemas que se han generado respecto a la transmisión de información puedan ser resueltos. Los principales problemas que se han visualizado son dificultades en la comunicación interdepartamental, para lo cual se ha propuesto la generación de cronogramas de reuniones en los diferentes niveles jerárquicos de la institución, así como cronogramas de actividades. Estas herramientas deberán ser actualizadas semanalmente y de ser necesaria se deberá notificar los cambios importantes que se realicen entre semana.
- Respecto a los problemas en la planificación se ha planteado el uso de herramientas físicas como las carteleras informativas y los informes a nivel interno, por otra parte, se propone el uso de herramientas tecnológicas masivas o personales como el uso de e-mails institucionales, que permitan la comunicación efectiva e inmediata de las circunstancias y necesidades que se suscitan en el GAD; así como la implementación de una firma digital que ayude a optimizar tiempo de entrega y despacho documental.

Recomendaciones

- Con base al diagnóstico de comunicación interna realizado en la presente investigación, se recomienda implementar la propuesta elaborada para el GAD Municipal de Girón, conjuntamente con la creación del departamento de comunicación, puesto que, una comunicación efectiva va a generar eficiencia en los procesos administrativos y operacionales, así como la mejora de la calidad en los servicios que oferta la institución.
- Se recomienda elaborar un Plan de Comunicación Interna, puesto que con este diagnóstico se deja sentado el primer paso para la elaboración del mismo.
- Se recomienda la capacitación constante tanto del personal administrativo como operativo en lo que respecta al manejo efectivo de las tecnologías de la información, ya que estas herramientas propician la transmisión de información de manera inmediata y efectiva.
- Se recomienda relacionar la información que se va a transmitir con el canal que se va a utilizar, puesto que los canales pueden aumentar su eficiencia dependiendo de la utilidad que tengan para un determinado tipo de información.
- Se recomienda que el GAD Municipal de Girón actualice constantemente su sistema de comunicación interna, debido a que, este debe evolucionar de acuerdo a las necesidades de la institución y al avance de las nuevas tecnologías.
- Por último, considerando los problemas que generan demora en los procesos a llevar a cabo se recomienda la implementación de firma digital o asignación de una persona responsable de aprobar documentos que al

menos no tengan la aprobación de un presupuesto, ya que, es una actividad que le compete al alcalde y no puede ser sustituida.

BIBLIOGRAFÍA

- Águeda, E. (2015). *Diagnóstico comunicacional de la comunicación interna en Xerox Córdoba*. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.
- Alsina, M. R. (2001). *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. Barcelona: Servei de Publicacions, D.L.
- Ansedo, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Coruña: Universidad de la Coruña.
- Arteaga, C., & Gonzales, M. (2001). Diagnóstico. *Desarrollo Comunitario*, 82-106.
- Asamblea Nacional. (2012). *Código Orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización*. Quito: Ministerio de Finanzas del Ecuador.
- Barberis, L. (2016). *Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba*. Buenos Aires: Siglo 21.
- Bartoli, A. (1991). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. México: PAIDOS.
- Bronstrup, C., Godoi, E., & Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y pensamiento*, 26-37.
- Bruno, D. (2007). *El diagnóstico de comunicación*. La Plata.
- Canale, M. (1995). *De la competencia comunicativa a la pedagogía comunicativa del lenguaje*. Madrid: Edelsa.
- Caprioti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Ariel.
- Castillo. (2010). Diagnóstico de Comunicación Interna. *Enfoque Empresarial*.
- Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla: ECOE.
- CEPYME Aragón . (2015). *Innovación en la Comunicación en Prevención de Riesgos Laborales* . Obtenido de Innovación en la Comunicación en Prevención de Riesgos Laborales : <http://www.canalprl.com/innovacion-en-la-comunicacion-en-prl/6-herramientas-de-innovacion-en-comunicacion/>
- Consejo Nacional de Competencias. (Octubre de 2012). *Planificación: Plan Nacional de Descentralización*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/GLOSARIO-DE-TERMINOS-DESCENTRALIZACION.pdf>
- Constitución de la República. (2008). *Constitución de la República*. Quito, Ecuador.

- COOTAD. (2016). *Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. Quito, Ecuador: Ministerio de Coordinación de la Política y Gobiernos Autónomos Descentralizados.
- Costa, J. (2018). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. *Razón y Palabra*.
- Crespo, I. (2015). *Comunicación Interna en la Administración Española*. INAP Instituto Nacional de Administración Pública.
- Duarte, E. (2003). *Por una epistemología de la comunicación*. Sao Paulo: Loyola.
- Edgar, M. I. (20 de marzo de 1995). ACTA DE CREACION DEL GAD MUNICIPAL DE GIRÓN. *ACTA DE CREACIÓN DEL GAD MUNICIPAL DE GIRÓN*. Girón, Azuay, Ecuador.
- EF. (2008). Comunicación Interna. *Estudios de diagnóstico*, 20.
- Egidos, D., & Páez, L. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-anaítica a su diversidad conceptual. *Rev. Latina de Comunicación social*.
- Favaro, D. (2006). *Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. Buenos Aires: CREAS.
- Feaps. (s.f.). Identidad Corporativa. 25.
- Freeman. (1994). *Estrategias Administrativas*.
- GAD Municipal de Girón. (25 de Junio de 2016). *REVISTA MUNICIPAL . REVISTA MUNICIPAL*. Girón, Azuay, Ecuador.
- GAD Municipal Girón . (26 de marzo de 2014). *REVISTA MUNICIPAL. REVISTA MUNICIPAL*. Girón, Azuay, Ecuador.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Girón. (2011). *Historias y Antecedentes Girón*. Enciclopedia del Ecuador.
- Girón Alcaldía. (2017). *Estructura Institucional*. Girón: GAD Municipal de Girón.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Girón. (15 de julio de 2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2014 - 2019*. Obtenido de https://www.giron.gob.ec/anterior/files/documentos_2016/NORMATIVAS/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20Y%20ORDENAMIENTOTERRITORIAL%20DE%20CANTON%20GIRON%202014-2019.pdf
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Girón. (2017). *Girón Alcaldía*. Obtenido de <https://www.giron.gob.ec/quienes-somos/resena-historica/>
- Guardia, N. (2009). *Lenguaje y Comunicación*. San José: CECC/SICA.
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Red Tercer Milenio.



- Hernández, A., Cantín, S., López, N., & Rodríguez, M. (2010). *Métodos de Investigación: Estudio de encuestas*. México: UAM.
- Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP. (2016). *Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP*. Quito, Ecuador.
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información Pública, LOTAIP. (2004). *Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la información Pública LOSEP*. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOTAIP.pdf>
- Luz Viridiana, W. (febrero de 2013). *Estudio diagnostico del clima laboral en una dependencia pública*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
- Marañón, E., Bauza, E., & Bello, A. (2006). La comunicación como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustentode una identidad universitaria. *Revista Iberoamericana de educación*, 1-9.
- Marcondes, C. (2004). *Hasta que punto de hecho nos comunicamos*. Sao Paulo: Paulus.
- Martino, L. (2003). ¿De cual comunicación estamos hablando? En A. Hohlfeldt, L. Martino, & V. Franca, *Teorías de la Comunicación* (págs. 11-25). Petrópolis: Voces.
- Mata. (2005). Comunicación interpersonal empresarial.
- Mazo, M. (2015). El rumor en las organizaciones desde una aproximación multidisciplinar. *Opción*, 797-819.
- Morales, F. (2012). La comunicación interna: herramienta estratégica de gestión para empresas excelentes. *Aprende RH: Tu revista de Recursos Humanos*, 46-51.
- Nel Quezada, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Perú: Macro E.I.R.L.
- Olier, A. (2009). *Liberando el potencial de la comunicación interna*. Obtenido de Universidad Fasta: http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/576/2009_AM_002.pdf?sequence=1
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid: Dykincon S.L.
- Queris, M. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. *Scielo*.
- Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. (2016). *Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito, Ecuador.
- Ritter, M. (2008). *Academia: La medición de las comunicaciones internas*. Obtenido de https://www.academia.edu/2907881/Ritter_-_Medici%C3%B3n_de_La_medici%C3%B3n_de_las_comunicaciones_internas_2008_?auto=download



- Rodhas. (2000). *Historia del Ecuador: Batallas de Independencia*. Enciclopedia del Ecuador.
- Ruizalba, J. (2013). El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*, 67-86.
- S.J.,Taylor; R.,Bogdan. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: PAIDOS.
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación Organizacional: matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1-7.
- Santos, D. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf
- Santos, T. (2013). El acontecimiento comunicacional: una perspectiva a partir de cuestiones ontológicas. *Dossier de comunicación y filosofía*, 27-41.
- Soria, R., & Pérez, A. (2008). *Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco*. Guadalajara: ANFECA.
- Stefanu, Y. (25 de Agosto de 2016). *Universidad de Barcelona: Instituto de formación continua, 5 elementos que se deben integrar en la comunicación interna de la empresa*. Obtenido de <https://www.il3.ub.edu/blog/5-elementos-comunicacion-interna-empresa/>
- Thomas, H. (2002). *La importancia de la Comunicación Interna a través de Intranet*.
- Tratado de Girón. (1828). *Historia del Ecuador: Tratado de Girón*. Enciclopedia del Ecuador.
- UNIDAD DE TALENTO HUMANO. GAD DE GIRON . (07 de mayo de 2018). "ACTUALIZACIÓN AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES DEL GOBIERNO AUTOMONO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE GIRON. Girón, Azuay, Ecuador.
- Uzhca, J. M. (20 de junio de 2018). Historia de Girón. (E. Morocho, Entrevistador)
- Van Riel, C. (1997). *La comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Van Riel, C. (1997). *Mass Media y más: La comunicación corporativa*. Obtenido de <https://ufmgalindo.wordpress.com/2012/10/25/capitulo-5-y-6-comunicacion-corporativa-cees-van-riel/>
- Villamayor, J. (2014). *Propuesta de auditoría de comunicación interna para una empresa de fabricación de automóviles en un entorno industrial*. Segovia: Universidad de Valladolid.



Weil, P. (1992). *La comunicación global: comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: PAIDOS.

Williams, L. V. (febrero de 2013). *Estudio diagnostico de clima laboral en una dependencia pública*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Formato encuesta al personal administrativo.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Diagnóstico de la Comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Girón.

Encuesta dirigida al personal responsable de cada unidad departamental del Gobierno Autónomo Descentralizado de Girón. La finalidad es realizar un diagnóstico general de cómo está la comunicación interna del GAD para implementar actividades estratégicas que aporten positivamente a la misma.

1. Preguntas generales:

- Área: _____ Cargo: _____
- Tiempo de vinculación en su cargo laboral:
 - Menos de 1 año _____
 - 1 a 2 años _____
 - 2 a 3 años _____
 - 3 a 4 años _____
 - Más de 4 años _____
- Género:
 - Masculino: _____ Femenino: _____ Otro: _____
- Edad:
 - Entre 20 a 25 años _____
 - Entre 26 a 30 años _____
 - Entre 31 a 35 años _____
 - Entre 36 a 40 años _____
 - Más de 40 años _____

2. Comunicación: ¿Cómo califica la comunicación entre los departamentos del GAD?

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Insuficiente _____ Malo _____

3. ¿Cree que la comunicación interna del GAD, favorece a que el empleado conozca los valores de la compañía?

Mucho _____ Bastante _____ Algo _____ Poco _____ Muy poco _____ Nada _____

4. ¿Considera estar informado de las actividades que se realizan en el GAD Municipal?

Actividades	Siempre	A veces	Nunca
Obras que se realizan.			
Estado de las obras.			
Diseño de proyectos.			
Estado de los proyectos.			
Orden del día de Sesiones de Consejo.			
Resoluciones de Consejo.			
Eventos internos del GAD.			
Eventos externos del GAD.			
Agenda del Alcalde.			
Contratos de personal del GAD.			
Talleres internos.			
Socializaciones			
Capacitaciones internas.			
Actividades de los demás departamentos.			
Conflictos internos			
Conflictos externos.			
Otros ¿Cuál?			

5. ¿Cuál es el medio de comunicación oficial entre los miembros de la institución? (Seleccionar 1 o varias)

Medio de comunicación	Marque con una x
Correo corporativo	
Comunicados	
Memorándum	
Llamadas telefónicas	
Cartelera	
Reuniones	
Oficios	
Redes sociales	
Comunicación boca a boca.	
Otro	

6. ¿Con qué frecuencia utiliza cada canal de comunicación? Marque con una x.

Medio de comunicación	A diario	Semanalmente	Mensualmente	Ocasionalmente	Nunca
Correo corporativo					
Comunicados					
Memorándum					
Llamadas telefónicas					

Carteleras					
Reuniones					
Oficios					
Redes sociales					
Comunicación boca a boca.					
Otro					

7. Por favor valore la manera en que se establece la comunicación en el GAD, tanto entre compañeros de un mismo departamento, como entre distintas áreas de la institución, a la hora de llevar a cabo el trabajo diario. Valorar del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima (pésima) y 5 la máxima (excelente), los siguientes aspectos sobre el uso de los canales de información:

Califique las siguientes variables	Entre compañeros de un mismo departamento					Con otros departamentos u oficinas				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Reuniones										
Correo electrónico										
Teléfono										
Comunicación informal										
Grupos de trabajo										
Memorándum										
Otro ¿Cuál?										

8. ¿Qué actividades considera hace falta para mejorar la comunicación interna en el GAD Municipal?

Actividad	De acuerdo	En desacuerdo
Reuniones semanales		
Trabajo en equipo		
Espacio virtual con documentos de interés		
Reconocer los éxitos de los trabajadores		
Intermediar en conflictos y polémicas		
Chat interno para intercambio de conocimientos e información		
Talleres de socialización		
Estructurar carteleros con los elementos de la filosofía institucional		
Creación de una plataforma para correo institucional		
Videos institucionales		
Área de cafetería		
Otro ¿Cuál?		

9. ¿Cuáles son los canales más habituales que se emplea para trasladar los siguientes tipos de información a su equipo? (Señalar 1 o varios, según corresponda)

Tipo de información	Teléfono	Correo electrónico	Reuniones individuales	Reuniones de equipo	Memorándum	boca a boca.	Ninguno
Cultura y valores							
Objetivos del equipo							
Políticas de la institución							
Comunicaciones operativas							
Funciones y responsabilidades							
Otro ¿Cuál?							

10. Evalúe los siguientes aspectos sobre el clima laboral. Valorar del 1 al 5, donde 1 es la puntuación mínima (pésima) y 5 la máxima (excelente).

	1	2	3	4	5
Relación con su jefe.					
Relación con sus compañeros.					
Libertad de expresión. (Opiniones, sugerencias...)					
Espacio de trabajo. (Ambiente, iluminación, materiales....)					
Oportunidades de crecimiento profesional.					

Anexo 2. Formato de encuesta al personal operativo**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

Entrevista dirigida al personal operativo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Girón.

I. Datos generales:

- Área: _____ Cargo: _____
- Tiempo de vinculación en su cargo laboral:
 - Menos de 1 año _____
 - 1 a 2 años _____
 - 2 a 3 años _____
 - 3 a 4 años _____
 - Más de 4 años _____
- Género:
 - Masculino: _____ Femenino: _____ Otro: _____
- Edad:
 - Entre 20 a 25 años _____ Entre 26 a 30 años _____
 - Entre 31 a 35 años _____ Entre 36 a 40 años _____
 - Más de 40 años _____

II. Filosofía Institucional

1. ¿Conoce usted cuál es la Misión y Visión del GAD De Girón?
 - Si _____
 - No _____

III. Canales y flujos de comunicación

2. ¿Cuáles son los medios y canales de comunicación que más se utiliza en el área donde trabaja (Seleccione 1 o varias)

Medio de comunicación	Marque con una x
Correo corporativo	
Comunicados	
Memorándum	
Llamadas telefónicas	
Carteles	
Reuniones	
Otro	

3. ¿Considera usted que la información institucional sobre el GAD Municipal de Girón es?: (Escoja la o las respuestas correspondientes)
 - Muy buena _____
 - Buena _____
 - Regular _____
 - Mala _____



- Muy Mala/Definición _____
4. ¿Usted cuenta con correo electrónico? Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta 6
- Si _____
 - No _____
5. ¿Con qué frecuencia utiliza usted su correo electrónico institucional?
- Siempre _____
 - Casi siempre _____
 - Algunas veces _____
 - Casi nunca _____
 - Nunca _____
6. ¿A través de quienes se entera y/o recibe información interna de lo que sucede en la institución?
- Alcalde y Concejales _____
 - Jefe inmediato _____
 - Compañeros de área _____
 - Compañeros de otras áreas _____
 - Otros ¿Cuál? _____
7. ¿Por qué medios y canales prefiere usted recibir información acerca del GAD Municipal de Girón?
- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| ▪ Teléfono _____ | Correo electrónico |
| institucional _____ | |
| ▪ Correo electrónico personal _____ | Comunicación boca a boca |
| Facebook _____ | Twitter _____ |
| Reuniones grupales _____ | Intranet _____ |
| Carteleras _____ | Boletines electrónicos |
| Página web _____ | WhatsApp _____ |

IV. Cultura Organizacional

8. ¿Cuándo usted ingresó a trabajar en el GAD Municipal, tuvo alguna instrucción para ocupar su cargo?
- Si _____
 - No _____
9. ¿Tuvo usted algún tipo de presentación previa acerca de la institución, es decir, la explicación de los valores, objetivos, filosofía institucional y formas de trabajo del GAD Municipal?
- Si _____
 - No _____
10. ¿Considera adecuado el espacio físico en el que usted y sus compañeros de área desempeñan sus funciones?
- Totalmente de acuerdo
 - Medianamente de acuerdo
 - Poco de acuerdo
 - En desacuerdo

V. Clima Laboral

11. ¿Cómo considera usted la relación que tiene con su jefe inmediato?
- Muy buena



- Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
12. ¿Cree usted que es posible entablar un diálogo con su jefe?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Casi nunca
 - Nunca
13. ¿Usted puede expresar su opinión libremente acerca de temas institucionales y laborales?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Casi nunca
 - Nunca

Gracias por su colaboración

Anexo 3. Formato entrevista

**UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Diagnóstico de la Comunicación interna en el Gobierno Autónomo
Descentralizado Municipal del Cantón Girón.**

Encuesta dirigida al personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Girón.

1. ¿En la actualidad, cómo se lleva a cabo la comunicación interna dentro del GAD Municipal?

2. ¿De qué manera se comunican, tanto los aspectos formales, como informales a los miembros del GAD?

3. ¿El GAD, cuenta con un área o departamento de comunicación interna?

4. ¿Según su criterio, cuáles son las fortalezas en cuanto al manejo de comunicación interna dentro del GAD?

5. ¿Según su criterio, cuáles son las debilidades en cuanto al manejo de comunicación interna dentro del GAD?

6. ¿En qué área o departamento, la institución requiere mejorar la comunicación interna?



7. Desde su punto de vista, ¿Cuáles deben ser las estrategias y metodologías que permitan el fortalecimiento de la comunicación interna?
 8. Implementar preguntas de fortalezas y debilidades.
-

Anexo 4. Fichas de observación del estado de comunicación interna del GAD de Girón

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.	
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 1.	
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.		
Hora inicio:	08:00h			
Hora final:	17:00h			
DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)				
<p>En la mañana cuando el comunicador se acercó a pedir la agenda del señor alcalde a su asistente, se percataron de que había una reunión agendada a las nueve de la mañana, de la cual no existía registro alguno. Comenzaron a preguntarse quién y cómo se había agendado esa entrevista, además de donde y con quién era, así que llamaron al señor alcalde para preguntarle este particular. La asistente comprendió que la entrevista era en “Radio Armonía”, por lo que en ese momento el comunicador comenzó a hacer una pequeña ayuda memoria, faltando 15 minutos para que se diera la entrevista. 5 minutos antes de ir a la radio el comunicador se encuentra con el señor alcalde y este le manifiesta que la entrevista era con el señor Cesar Pinos en la sala de sesiones, por un tema de auspicios a una revista que el señor Pinos pretendía sacar.</p>				
Interpretativo				
<p>Pienso que hubo una deficiencia en la coordinación de la agenda del señor alcalde. En primera instancia la asistente debió el día anterior de recordar la agenda al señor alcalde. Por parte del comunicador se debería de revisar la agenda por lo menos con dos días de anticipación para evitar llevarse sorpresas faltando solo minutos antes de una entrevista. Y finalmente si se llama a preguntar tratar de cerciorarse si lo que se comprendió es lo que el emisor trato de transmitir. Porque por ejemplo en este caso se creyó comprender que la entrevista era en una radio cuando en realidad era algo totalmente diferente.</p>				
Personal involucrado.				
Responsable del departamento de comunicación, Alcalde, Asistente del Alcalde				

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.
-----------------------	--	--------------------	--

Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso nº 2, Rendición de cuentas 2017	
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.		
Hora inicio:	08:00h			
Hora final:	17:00h			
DESCRIPCIÓN (OBS.DIRECTA)				
<p>El día sábado 31 de marzo se llevó a cabo la rendición de cuentas del año 2017, la fecha coincidió con el puente de semana santa, lo que ocasionó malestar en algunos compañeros del GAD. Para la rendición de cuentas secretaria de planificación organizó algunas reuniones y manifestó que hubo un desinterés por parte de los compañeros de los otros departamentos en acudir a las reuniones de planificación del evento, lo que ocasionó que el jueves 29 de marzo en una reunión que se hizo con el señor alcalde, la mayoría de los departamentos tuvieran de manera diferente las presentaciones en power point, además de que cada técnico tenía que responder las preguntas realizadas por la ciudadanía, ellos habían quedado anteriormente en otra reunión que harían un video contestando estas preguntas, entonces no se pusieron de acuerdo en cómo mismo realizar el formato del video, ni el formato de power point, por lo que el ensayo no salió bien. En este asunto también se decidió que iba a ser el alcalde el único que hablara ese día, es decir en otras ocasiones era cada técnico de cada área el que exponía la rendición de cuentas de su área, pero en esta ocasión se decidió que todos tenían que pasarle al alcalde toda la información para que él pudiese dar esa información. Algo que hasta el día viernes a última hora aún no se conseguía, lo que ocasionó que partes de la información estuvieran en la ayuda técnica del alcalde el sábado a primera hoy, el día del evento, sin haber realizado un ejercicio previo de práctica. Dada la fecha elegida para el evento, hubo unas 130 personas teniendo en cuenta que la población de Girón es de alrededor de 1500 personas. Este evento por lo general se realiza en el Salón de Pueblo donde hay una cabida para unas 400 personas, la invitación que se realizó a la ciudadanía se incluyó esta dirección, pero dadas las circunstancias y de que se preveo que tal vez no haya mucha gente se decidió realizar en la sala de sesiones del Palacio Municipal, así que ese día hubo personal que estaba en el salón desviando a los invitados. En este evento no hubo cobertura de medios locales ni regionales.</p>				
Interpretativo				
<p>Las falencias en los procesos de comunicación interna ocasionaron que se genera malestar en las personas que conforman el GAD Municipal de Girón. De la misma forma, la inasistencia de la ciudadanía demuestra que existen serios problemas de comunicación interdepartamental produciéndose problemas como la inconsistencia en los formatos de presentaciones para la rendición de cuentas y que además fueron ocasionados por la falta de cumplimiento en cuanto a la entrega de la información de manera temprana.</p>				
Personal involucrado.				

Alcalde, secretaría de planificación, Técnicos de área.

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 3, Planificación de "Lunes Cívicos"
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.	
Hora inicio:	08:00h		
Hora final:	17:00h		

DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)

Los lunes cívicos es una actividad realizada por el actual alcalde el señor José Migue Uzhca, quien designo el primer lunes de cada mes para rememorar las principales fechas cívicas de todo el mes que acontece, con la finalidad de que tanto jóvenes como adultos puedan empaparse de valores cívicos y aportar de una manera significativa a la sociedad gironense.

Este evento se planifica para un aproximado de 80 personas, entre las cuales se cuenta con la participación de instituciones educativas e instituciones como bomberos, policía nacional, militares, personal del hospital etc.

La duración del evento es de una hora desde las 08 de la mañana hasta las 09, por lo general se desarrolla en el parque que esta frente al municipio, llamado "27 de febrero" y en casos excepcionales relacionados con el clima, se realiza en la sala de sesiones del palacio municipal.

Tuve la oportunidad de observar la planificación de 4 lunes cívicos que se detalla a continuación como fueron:

El 01 y 02 de marzo se planificó el lunes cívico del 05 de marzo.

El siguiente mes se planificó el martes 27 de marzo, tomando en consideración que instituciones educativas solo laboraban hasta el miércoles 28, además, el 29 y 30 del mes en cuestión eran jueves y viernes santo. De esta forma, el lunes cívico tendría que desarrollarse el día lunes 02 de abril.

El 01 de mayo era festivo, por lo que el lunes cívico fue trasladado al lunes 07, determinándose la planificación y entrega de invitaciones para el viernes 04.

El jueves 31 de mayo se realizó la entrega de invitaciones para el lunes cívico del 04 de junio y el domingo 03 de junio se realizaron llamadas confirmatorias.

El 28 y 29 de junio se planifico el lunes cívico para el 02 de julio, esto tuvo serias consecuencias, puesto que ese día no hubo una marcada asistencia al evento, debido a que las instituciones educativas salían de vacaciones, lo que reducía el número de participantes.

Interpretativo

Ante las falencias que se suscitan respecto al tiempo en el que se deben realizar los eventos, se evidencia un marcado problema de comunicación interdepartamental e interinstitucional. Esto acarrea serias consecuencias

como la poca participación de la ciudadanía en eventos de particularidad importancia para el desarrollo de la misma.

Personal involucrado.

Alcalde, Instituciones públicas, departamento de comunicación.

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 4, Percepción acerca de la importancia de trabajar la imagen externa de la institución a través de la planificación interna (Manejo Unificado de redes sociales)
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.	
Hora inicio:	08:00h		
Hora final:	17:00h		

DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)

El viernes 04 de mayo, se realizó una reunión para tratar el tema del manejo unificado de redes sociales con la finalidad de determinar una línea gráfica homogénea. En esta reunión participaron los administradores de varias cuentas de redes sociales que se manejan paralelamente a la cuenta de Facebook del GAD. A la reunión asistieron 5 personas las cuales expresaron la carencia de talleres relacionados a la temática digital por parte de la municipalidad. Entre los puntos más sobresalientes se mencionó la necesidad de conocer cómo manejar redes sociales en conjunto con la página web principal que posee la institución. Además de ello manifestaron que había falencias en el nivel de comunicación interna, por lo que esta tenía que mejorarse de manera inmediata, lo que conllevaría la proyección de una mejor imagen hacia el exterior.

Interpretativo

Se puede evidenciar que los problemas de comunicación referidos al manejo de medios digitales en la institución provocan desorden y confusión entre los encargados del manejo de las plataformas, puesto que existen diversos medios repartidos independientemente y que incluso no tienen relación directa con la página principal de la institución, generando serios problemas de coherencia respecto a la información que buscan transmitir.

Personal involucrado.

Investigación:	Diagnóstico de la Administradores de las comarcas indígenas de en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 5, Festividades del 5 de junio por la cantonización de Girón.
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.	
Hora inicio:	08:00h		
Hora final:	17:00h		
DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)			
<p>Los procesos de planificación conllevan un arduo trabajo para los organizadores, en el caso de la planificación de las festividades del 25 de Junio del 2018, fecha en la cual el lugar cumplía 194 años de Cantonización, se pudo evidenciar diversas falencias que serán descritas a continuación:</p> <p>Para la elección de la “Reina de Girón 2018” que tenía por fecha el día sábado 09 de Junio, se solicitó con anterioridad a la Dirección de Obras Públicas que se facilite un vehículo, puesto que los únicos que cuentan con este recurso son Obras Públicas, Servicios Públicos y la Alcaldía. El transporte fue solicitado para que llevar los equipos del diseñador desde la ciudad de Cuenca hasta el cantón. Se realizó la confirmación del vehículo previamente, especificando el día y la hora a la que tenía que ir al lugar solicitado, no obstante, el chofer no contestó las repetidas llamadas por lo que el vehículo no se movilizó. La consecuencia de este hecho fue que el diseñador no pudo movilizar la totalidad de sus equipos. Luego de una conversación se pudo evidenciar que faltó comunicación dentro del departamento de obras, puesto que el chofer no fue notificado con anterioridad acerca de las actividades que debía realizar el día en cuestión. Asimismo, se evidenció un suceso parecido el siguiente sábado, día en el cual fue necesario el uso de un vehículo para retirar las revistas que iban a ser entregadas en la sesión solemne.</p> <p>En el desarrollo del evento de la elección de la “Reina de Girón 2018”, se presentaron diversas falencias evidenciando nuevamente la falta de comunicación interna en la institución, por ejemplo, ninguno de los organizadores tenía conocimiento acerca de quiénes eran el jurado calificador, lo que resultó en el hecho de que el concurso fue determinado por una sola persona. Las consecuencias fueron la concursante que terminó en último lugar fue coronada como Reina del Cantón. En ese momento los organizadores se percataron de los sucesos y en vez de aplicar una buena comunicación entre los miembros del GAD nadie dijo ni hizo nada al respecto, generando malestar y pasando la culpa del error de unos a otros, desencadenando un problema legal.</p> <p>Por otra parte, las invitaciones para el día 25 de junio, en el que se celebra el desfile Folclórico y la Sesión Solemne, no fueron entregadas a tiempo, puesto que existió tardanza en su despacho provocando malestar entre los invitados.</p>			

En este caso en especial, hubo una persona encargada de distribuir las 250 invitaciones para el evento, quién manifiesta que solo tuvo una la semana previa para realizar esta actividad, estando sujeto a reclamos por parte de quienes recibían la invitación. Esto se dio a raíz de que el proveedor encargado de las invitaciones no las entregó en el tiempo acordado, por lo que, también se debería planificar con mayor antelación las actividades y recurrir a proveedores serios.

Otro de los problemas generados por la falta de planificación y comunicación fue que en la sesión solemne se definió en ese momento quienes serían los encargados de entregar los diplomas a la Alcaldía por parte de los ministerios. Esto no fue acordado con anticipación, lo que provocó un ambiente de estrés entre los integrantes de la institución.

En el resto de actividades que se desarrollaron a lo largo del mes por conmemoración de la fecha de cantonización, se presentaron algunos inconvenientes. Estos no fueron de conocimiento público, no obstante, provocaron malestar entre los funcionarios de la institución evidenciando la carencia de planificación y comunicación entre los diferentes departamentos del GAD.

Interpretativo

Ante todo lo expuesto se puede evidenciar que existe un grave problema de comunicación interna y externa en el GAD de Girón, puesto que, las falencias que han sido resumidas en este caso puntual, pudieran ser fácilmente minimizadas o incluso eliminadas del contexto institucional. De esta forma se muestra que los problemas surgen entre departamentos de planificación y áreas específicas del GAD, entre compañeros de trabajo, instituciones externas y procesos administrativos.

Personal involucrado.

Departamento de comunicación, Instituciones públicas externas, Diseñador, Departamentos del GAD de Girón, Chofer

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.	
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 6, Clausura de la Unidad Educativa Especial Municipal	
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.		
Hora inicio:	08:00h			
Hora final:	17:00h			
DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)				
El día 28 de junio se realizó la clausura escolar de la Unidad Educativa Especial del Municipio en la sala de sesiones del palacio municipal. Para el				



evento, se anticipó que el relacionador público de la institución sirviera como moderador, no obstante, ante la falta de una comunicación y coordinación efectivas, el relacionador público pensó que el evento se realizaría a las 10 de la mañana, por lo que se presentó un retraso en su llegada al lugar provocando malestar en el personal docente de la unidad educativa.

Interpretativo

Este tipo de situaciones se suscitan debido a que la institución cuenta con una sola persona para encargarse de la comunicación, además, no existe una metodología de planificación y coordinación acerca de los procesos y eventos que desarrolla el GAD de Girón.

Personal involucrado.

Departamento de Comunicación, Relacionador público

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.	
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 7, Almuerzo con el personal obrero	
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.		
Hora inicio:	08:00h			
Hora final:	17:00h			
DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)				
El 29 de junio hubo un almuerzo brindado por el señor alcalde al sindicato de obreros municipales con motivo del mes del padre, esta actividad tuvo buenas repercusiones entre los trabajadores, quienes mediante una conversación pudieron asegurar que se encontraban motivados y sentían que el hecho de haber contado con la presencia del alcalde y que él haya dirigido unas palabras de aliento en cuanto a la realización de su trabajo, influyó en ellos positivamente.				
Interpretativo				
Esta actividad tuvo muy buena acogida y, sobre todo, la comunicación directa con el personal obrero produjo bienestar entre los asistentes quienes manifestaron que para ellos es muy importante que la autoridad se dirija de manera directa. Esto demuestra que a pesar de que existen falencias en los procesos comunicativos, se presentan ambientes de cohesión social en los que la comunicación es horizontal.				
Personal involucrado.				
Alcalde, Sindicato de trabajadores del GAD de Girón.				



Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.	
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 8, Procesos de comunicación	
Fecha:	9 de mayo del 2018	Código de registro gráfico y audiovisual.		
Hora inicio:	08:00h			
Hora final:	17:00h			
DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)				
En la mañana del 9 de mayo, el comunicador se acercó a pedir la agenda del señor alcalde a su asistente, percatándose de que había una reunión agendada a las nueve de la mañana de la cual no existía registro alguno. En este contexto, empezaron a preguntarse quién y cómo se había agendado una entrevista, además, donde y con quién era. Ante esto, se realizó una llamada al señor alcalde para preguntarle acerca de este particular. La asistente comprendió que la entrevista era en “Radio Armonía”. 5 minutos antes de ir a la radio el comunicador se encuentra con el señor alcalde y este le manifiesta que la entrevista era con el señor Cesar Pinos en la sala de sesiones, por un tema de auspicios a una revista que el mencionado sujeto pretendía implementar.				
Interpretativo				
De esta forma, se presenta una deficiencia en la coordinación de la agenda del señor alcalde con los otros departamentos. En primera instancia la asistente debió el día anterior realizar un recordatorio la agenda al señor alcalde. Por parte el comunicador debería revisar la agenda constantemente.				
Personal involucrado.				
Alcalde, Asistente, Comunicador				

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.	
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 9, Agenda del señor Alcalde	
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.		
Hora inicio:	08:00h			
Hora final:	17:00h			
DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)				

Durante dos meses de observación, se pudo evidenciar que la agenda del alcalde no es compartida con los demás miembros de la institución. Este hecho en muchas ocasiones ha provocado que cuando alguna persona externa se requiere información acerca del señor alcalde, los departamentos desconocen acerca de las actividades y remiten los requerimientos de información a secretaria.

Interpretativo

Este tipo de problemas evidencian la falta de procesos de comunicación institucionales, puesto que, todos los integrantes de la institución deberían conocer acerca de información importante de la entidad, con la finalidad de que la gente observe que los miembros se encuentran bien informados y poseen el conocimiento de todas las actividades que desarrolla el GAD y su principal autoridad.

Personal involucrado.

Alcalde, personas externas, área de secretaría, departamento de comunicación.

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 10 Colocación de la primera piedra y entrega de estudios SENAGUA
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.	
Hora inicio:	08:00h		
Hora final:	17:00h		

DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)

La inauguración del proyecto de construcción del edificio del Centro de Desarrollo de Inclusión Social del GAD, fue realizada el 08 de junio, asimismo, se realizó la entrega de las viabilidades técnicas del agua por parte de SENAGUA. En ambos eventos se produjo una marcada ausencia de los medios de comunicación locales debido a la carencia de coordinación en la planificación del evento. Uno de los factores que contribuyó al problema fue que los guardias ciudadanos omitieron la entrega de los oficios a los medios, evidenciándose que los encargados de la planificación no tuvieron una comunicación eficiente con las personas que estaban encargadas de la entrega de oficios con las respectivas consecuencias

Interpretativo

Esto muestra las falencias en la comunicación interna, puesto que, este tipo de trabajos aportan significativamente a la imagen institucional del GAD.

Personal involucrado.

Municipio, Instituciones públicas externas, medios de comunicación

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.	
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 11, Inspección a la parroquia La Asunción.	
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.		
Hora inicio:	08:00h			
Hora final:	17:00h			
DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)				
El 18 de mayo se tenía previsto realizar una inspección a La Asunción desde las 08:00 de la mañana, no obstante, esta suspendió generando molestias en los señores concejales decidiendo no acudir.				
Interpretativo				
Una actividad que estaba planificada con anterioridad y que no se llevó a cabo por el hecho de que en el departamento de planificación no existió una confirmación previa y la información a los señores concejales fue errónea, demuestra los serios problemas de comunicación interdepartamental.				
Personal involucrado.				
Municipio, Gobierno Parroquial, Concejales, Departamento de Planificación				

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.	
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 12, Incumplimiento de actividades en la Universidad Católica de Cuenca	
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.		
Hora inicio:	08:00h			
Hora final:	17:00h			



DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)	
El 01 de junio, se tenía prevista la asistencia de todos los técnicos del GAD a la institución educativa mencionada, no obstante no asistieron. Se tenía planeada la asistencia a las 2 de la tarde puesto que los técnicos tenían que trabajar en el plan de desarrollo territorial con los estudiantes de arquitectura, sin embargo, la ausencia fue mayoritaria generando una llamada de atención por parte de la directora de planificación hacia quienes faltaron a esta reunión. La notificación se realizó con anticipación evidenciando una gran falta de compromiso por parte de los diferentes técnicos del GAD.	
Interpretativo	
Se evidencia la falta de compromiso por parte de los integrantes de las diferentes áreas del GAD Municipal de Girón, esto también obedece a problemas de comunicación interna, puesto que, una institución al comunicar efectivamente la misión, visión y los objetivos institucionales, genera compromisos con los actores ya sean administrativo u operativos.	
Personal involucrado.	
Municipio, Gobierno Parroquial, Concejales, Departamento de Planificación	

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 13, Observación de las carteleras internas del GAD
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.	
Hora inicio:	08:00h		
Hora final:	17:00h		

DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)	
<p>Varios departamentos poseen una cartelera interna, por ejemplo el departamento de planificación posee este recurso para exponer información acerca de inspecciones y reuniones de los diferentes técnicos de este departamento. El departamento de obras públicas también tiene una cartelera, no obstante, esta no se actualiza constantemente y no incluye información de las actividades que realizan sus técnicos. El departamento de servicios públicos posee este recurso informativo, sin embargo, durante los dos meses de observación se pudo constatar que presenta movimiento informativo. Finalmente, el resto de departamentos no poseen una cartelera interna.</p> <p>A nivel general existen 4 carteleras, tres ubicadas en la entrada principal y una en el segundo piso, no obstante, en los meses de observación se ha podido evidenciar que la información acerca de las actividades y proyectos del GAD</p>	

son obtenidas de los diarios locales, más no es generada por el departamento de comunicación.
Interpretativo
Esto demuestra que a pesar de contar con los recursos comunicativos en la institución, se presentan falencias en su uso e implementación.
Personal involucrado.
Departamento de planificación, Departamento de obras públicas, Departamento de Servicios públicos, Departamento de comunicación.

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.	
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 14, Uso de Whatsapp	
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.		
Hora inicio:	08:00h			
Hora final:	17:00h			
DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)				
En estos meses de observación se pudo evidenciar que algunos miembros de la institución pertenecen a un grupo de Whatsapp llamado “Comunicación GAD Girón”. En esta plataforma digital se comunican las principales actividades que realizan algunos departamentos manteniendo al resto de integrantes informados acerca de las mismas, sin embargo, algunos de los miembros no están incluidos en el grupo por lo que no tienen el mismo acceso a la información.				
Interpretativo				
El uso de medios digitales es una manera efectiva de mantenerse comunicados e informados, sin embargo, se debería mejorar los procesos, sobretodo implementar filtros para las temáticas que se van a compartir y una normativa para su uso.				
Personal involucrado.				
Departamento de comunicación, Integrantes de la institución.				

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 15, Uso de Radio Trasmisores.
Fecha:			

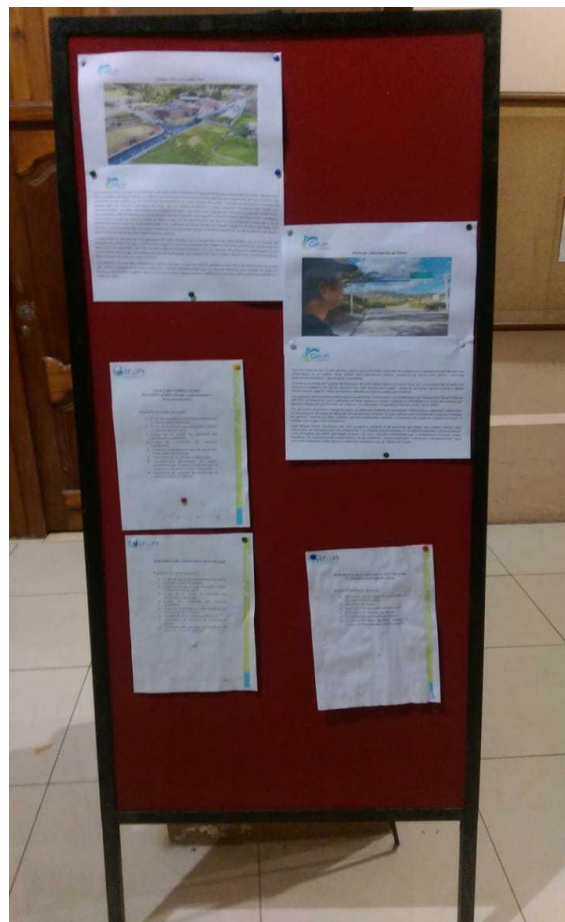
Hora inicio:	08:00h	Código de registro gráfico y audiovisual.		
Hora final:	17:00h			
DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)				
<p>La dirección de obras públicas, posee herramientas comunicativas por radio, útiles para comunicarse con los diferentes vehículos que laboran bajo este departamento, resultando factible en los procesos de comunicación. No obstante, el departamento de servicios públicos no posee estas herramientas lo que acarrea puesto que se generan falencias en la comunicación con el personal obrero, ya que existen sectores en donde la señal telefónica no es buena.</p>				
Interpretativo				
<p>Se puede evidenciar la falta de homologación en las herramientas usadas para comunicarse con el personal que labora de manera externa a la institución, generando problemas y limitantes en los procesos institucionales.</p>				
Personal involucrado.				
<p>Departamento de obras públicas, Departamento de servicios públicos, Obreros.</p>				

Investigación:	Diagnóstico de la comunicación interna en el GAD Municipal del Cantón Girón.	Observador:	Esthela Morocho. Estudiante de la Universidad de Cuenca.	
Lugar:	Palacio Municipal del GAD de Girón.	Escena:	Caso n° 16, Conserje de secretaría	
Fecha:		Código de registro gráfico y audiovisual.		
Hora inicio:	08:00h			
Hora final:	17:00h			
DESCRIPCIÓN (OBS. DIRECTA)				
<p>Dentro del departamento de secretaria labora una persona en el cargo de conserje, entre sus funciones se encuentran la entrega de oficios a los demás departamentos del GAD. Esta persona algunas veces se ha encontrado en serios aprietos por el hecho de que algunos departamentos han manifestado que la información les llega tarde, no obstante, esto se debe a que algunas veces la sumilla del señor alcalde presenta demoras.</p>				
Interpretativo				
<p>Se puede evidenciar que la comunicación respecto a los tiempos de entrega de la información tiene deficiencias en todos los niveles jerárquicos de la institución municipal.</p>				
Personal involucrado.				

Alcalde, Conserje de Secretaría, Departamentos institucionales.

Anexo 5. Carteleras informativas, GAD DE GIRÓN





Anexo 6. Buzón de sugerencias, GAD DE GIRÓN





Anexo 7. Ingreso de documentos internos, GAD DE GIRÓN

septiembre.xlsx - Microsoft Excel

INGRESO DE DOCUMENTOS INTERNOS 2018						GUARDAR
NUM	FECHA	OFICIO/MEMO	DESCRIPCION	DEPARTAMENTO RESPONSABLE	EGRESO SUMILLA	
19	05/09/2018					
18	05/09/2018	044-JCURP-18	INFORME FAVORABLE DE PROYECTO DE CENTRO HISTORICO DE LA VICIENDA DEL SEÑOR ROMEL QUEZADA QUEZADA	ARQ. ANDRES REINOSO / JEFE DE CONTROL URBANO, RURAL Y PATRIMONIO	COMISION DE CENTRO HSITORICO PARA LOS FINES PERTINETES	
17	05/09/2018	046-DPDC-MCA-2018	SE SOLICITA SE CAMBIE DE USUARIO EN EL SIMIES EN FAVOR DE MARIA CARIDAD TORRES	Arq. Melba Cardenaz / DIRECTORA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO CANTONAL	CONOCIDO	
16	05/09/2018	044-JCUPR-18	INFORME FAVORABLE DEL SEÑOR FLORENCIO GONZALO CALLE ALVAREZ	ARQ. ANDRES REINOSO / JEFE DE CONTROL URBANO, RURAL Y PATRIMONIO	PROCURADOR EMITIR INFORME	
15	05/09/2018	178-IACMG-2018	SE HACE LLEGAR UN INFORMA SOLITANDO EL REGISTRO DE LAS FIRMAS DE LOS PROFECIONALES DE LOS ARQUITECTOS	Arq. Cristian Guzman/JEFE DE AVALUOS Y CATASTROS	COMISION DE BIENES MOSTRENCOS PAR SU ANALISI	
14	05/09/2018	110-SSPP-GADMG-240818-2	REQUIMEINTO DE MATERIAL	ING. JUAN CARLOS PIZARRO / DIR. SSPP	FINANCIERA AUTORIZADO	
13	04/09/2018	042-CMGADMG-18	SE SOLICITA QUE EL LOCAL No.19 DEL CENTRO COMERCIAL GIRON SE MANRTENGA COMO BODEGA HASTA TENER UN LUGAR DEFINITIVO DONDE GUARDAR LOS MATERIALES Y BIENES QUE SE ENCUNTRANNE EN EL LOCAL	Agr. Jorge Alvear/COMISARIO MUNICIPAL		

INTERNO EXTERNO MOSTRENCOS FRACCIONAMIENTOS